

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO PELOS TRABALHADORES
DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO CONTEXTO DA PRODUÇÃO
FLEXÍVEL: UM ESTUDO COMPARATIVO BRASIL E PORTUGAL**

Luciana Holanda Nepomuceno

Orientadora: Professora Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Tese especialmente elaborada para a obtenção do Grau
de Doutora em Sociologia Económica e das
Organizações.

**LISBOA
2017**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**SENTIDOS ATRIBUÍDOS AO TRABALHO PELOS TRABALHADORES DA
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO CONTEXTO DA PRODUÇÃO
FLEXÍVEL : UM ESTUDO COMPARATIVO BRASIL E PORTUGAL**

Luciana Holanda Nepomuceno

Orientadora: Professora Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács

Tese especialmente elaborada para a obtenção do Grau
de Doutora em Sociologia Econômica e das
Organizações.

JÚRI

Presidente: Doutor Manuel Fernando Cília de Mira Godinho, Professor Catedrático e
Presidente do Conselho Científico do Instituto Superior de Economia e Gestão da
Universidade de Lisboa

Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács, Professora Catedrática Aposentada do Instituto Superior
de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutora Sara Cristina Falcão Gonçalves Casaca Ferreira, Professora Associada com
Agregação do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

Doutor Elísio Guerreiro Estanque, Professor Auxiliar com Agregação da Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra

Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente, Professora Auxiliar com Agregação, Faculdade de
Letras da Universidade do Porto

Doutora Elisabete Stradiotto Siqueira, Professora Adjunta da Universidade Federal Rural
do Semi-Árido - Brasil

Lisboa, 2017

Aos trabalhadores,
que dão sentido ao sentido que dou ao meu trabalho.
A Luiz Alcione Albandes-Moreira (*in memoriam*), que me ensinou sobre este trabalho.

E ele desconhecia aquele fato extraordinário,

Que o operário faz a coisa

E a coisa faz o operário

Vinícius de Moraes

*O conhecimento é uma escolha tanto de um modo de vida quanto de uma carreira;
quer o saiba ou não, o trabalhador intelectual forma-se a si próprio à medida que trabalha para o
aperfeiçoamento do seu ofício*

Wright Mills

AGRADECIMENTOS

Escrever é um processo solitário. A solidão das escolhas. A angústia do não todo. As incertezas. A tentativa de dizer o que será sempre menos do que o real é. Um processo solitário porque é preciso reconhecer, as palavras surgem – depois de um reflexivo ir e vir dos objetos à subjetividade e a eles retornar - em cada um e apenas em um de cada vez. Solitário também é o escrever pelo que demanda de tempo e deixa-se seguir a vida à distância, enquanto a minha vida foi se tornando, em tantas partes, as palavras dessa tese. Escrever é solitário. Escrever essa tese assim foi. Por isso minha surpresa e alegria ao finalizá-la e nela reconhecer a presença de tantas pessoas. Neste reconhecimento, a gratidão que voto a cada um que viabilizou que esse processo chegasse a uma materialidade, a materialidade dessa tese escrita. Por isso, pelo reconhecimento de sua presença nessas páginas e no processo de fazê-las concretas, fazendo delas e de mim quem somos, agradeço...

À minha orientadora, Professora Doutora Ilona Zsuzanna Kovács, que sempre me ofereceu apoio, informação, direcionamento, nunca condescendendo no menor esforço ou na saída mais cômoda, fazendo com que os méritos desse trabalho resultem não só do trabalho nele investido mas da sua supervisão atenta;

Aos professores do Programa de Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações, nomeadamente o coordenador João Peixoto e a Professora Doutora Sara Falcão Casaca, pelos ensinamentos, disponibilidade e incentivo à autonomia intelectual;

À Universidade Federal Rural do Semi-Árido, especialmente o Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais, pela confiança e investimento;

Aos Presidentes das Comissões Internas dos Trabalhadores das fábricas que me receberam, Chalita e Chora, e a cada trabalhador que participou do meu trabalho, minha gratidão por acreditarem que o encontro de sua vivência com a tentativa de saber acadêmico poderia resultar em algo significativo;

Meu obrigada à Bárbara Lopes, grande amiga, que me acolheu em sua casa, possibilitando a estrutura necessária para realizar a fase de campo em São Paulo;

E um especial obrigada à Ana Cristina Batista dos Santos, Elisabete Stradiotto Siqueira e Liana Holanda Nepomuceno Nobre, professoras, amigas, interlocutoras, pois se a escrita é solitária, o conhecimento é construído socialmente e foram indispensáveis suas contribuições para o trabalho ser concluído tal como está.

Escrevi essa tese sozinha, é verdade. Escrevi-a sozinha, é um equívoco: foi escrita em multidão. Uma multidão se fez presente no antes e depois e durante. Pessoas que, com seu afeto, presença, suporte, fizeram-se texto. Pessoas que estavam, às vezes sem o saber, ao meu lado nas madrugadas difíceis em que as palavras se rebelavam e se negavam a fazer sentido. Gente minha, gente que se fez página, gente viva, gente letra, gente entrelinha.

Agradeço à minha família, incrível por construírem um ambiente de riso, criatividade e confiança. Aos meus pais, Manoelito e Rita Maria, que bancaram meu projeto, aceitaram minha ausência, acolheram e respeitaram minhas escolhas com constante amor. Sempre pude contar com eles. Aos meus irmãos, Liana, Luana e Lucas que se preocuparam, animaram-me, apoiaram-me e, por vezes, ironizaram o processo. Obrigada por me ajudarem a ter, sempre, a justa medida das coisas. Aos cunhados Fábio, Marília e Frank e aos sobrinhos Davi, Nayana, Maria Alice, Ana Clarice, Nicolas, meu mundo faz mais sentido com vocês nele.

Um obrigada em especial ao meu filho Samuel, para quem tenho sido mãe ausente por todo esse tempo de entrega à pesquisa e escritura. Como já disse uma vez: espero que lendo mais tarde estas páginas, nós dois possamos afirmar que valeu a pena.

Aos amigos todos que se fazem colo, afago, riso, espelho e inspiração, sem esse amor eu não teria conseguido escrever. Especialmente agradeço aos queridos Cláudio e Karla, sua companhia, sua confiança e, com destaque, seu trabalho junto ao meu trabalho, deram a essa tese uma qualidade que eu desejava mas jamais alcançaria sem vocês. Agradeço também à amiga Liana que nos últimos dias me estimulou, ajudou, apoiou e fez os ajustes finais. Cada gesto de vocês foi e é sentido como um abraço;

Minha gratidão a quem me fez – e faz – ir, atravessar oceanos, medos e limitações, obrigada Ana Vieira e Arthur. Obrigada às amizades feitas ou aprofundadas no percurso, Nara, Lana, Karen, Reginaldo, Vítor, Rayane, Mayra, exemplos em qualquer medida, inspiração e companhia; e minha gratidão às amizades de sempre, Danielle, Lara, Raquel, Rozane, Hertenha e Renata Lins, só o amor explica como sempre souberam me fazer sentir que estavam constantemente aqui pra mim;

Obrigada à Rita e Fal, inspiração em uma outra escrita, alento, refúgio, apoio e vento na vela. A sua fé foi decisiva para que eu também acreditasse;

Agradeço aos amigos do riso, do respiro, do intervalo, dos que acenavam pela janela com uma vida além, lembrando que é preciso seguir. Sou grata ao Daniel, Welber, Tina, Paulo, Ana Paula, Vevê, Adryanna, Évio, Deborah, Maycon, Fabiano, aos queridos Laminados e às amigas do CCZ;

Obrigada aos amigos portugueses, Manoel, Joana, José Navarro, Teresa, os encontros, os afetos, as palavras, toda a delicadeza e amizade que fizeram com que o tempo longe de casa fosse menos difícil e me ensinaram as sutilezas de um viver em Portugal;

Ao Carlos, pela presença física que se fazia repouso e respiro. Por todo cuidado, gentileza, bem querer. Por saber ser, apenas. A solidão devora menos quando se está em um abraço como o seu.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	i
Índice Geral.....	iv
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Quadros.....	x
Resumo	xi
Abstract.....	xii
INTRODUÇÃO.....	01
0.1. Objetivos do Trabalho	04
0.2. Nota Metodológica	07
0.3. Dos Motivos para o Percurso da Investigação.....	10
0.4. Organização e Estrutura do Trabalho.....	13
PARTE I – CONTEXTUALIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
1. O Trabalho, Seus Significados e Sentidos	16
1.1. Uma breve história do trabalho na sociedade ocidental.....	16
1.1.1. O Trabalho da Antiguidade à Modernidade	16
1.1.2. O Trabalho no Capitalismo Tradicional.....	18
1.1.3. O Trabalho no Capitalismo Flexível.....	21

1.1.4. O Fim do Trabalho	26
1.2. A Dinâmica dos Sentidos do Trabalho.....	30
1.2.1. A Abordagem Sócio Técnica e o Modelo de Hackman e Oldham.....	31
1.2.2. Os Estudos do Grupo MOW	35
1.2.3. Estudos Recentes sobre Sentidos do Trabalho no Brasil e em Portugal	40
1.3. Posicionamento da Pesquisa: Os Sentidos do Trabalho na Perspectiva Histórico-Cultural	43
 2. Capitalismo Flexível, Produção Flexível e Indústria Automobilística	48
2.1. A Flexibilidade e a Organização do Trabalho	50
2.2. A Flexibilidade e as Demandas de um « Novo » Trabalhador	52
2.3. A Produção Flexível, o « Novo » Trabalhador e a Indústria Automobilística	54
2.3.1. A Produção Flexível, o « Novo » Trabalhador e a Indústria Automobilística no Brasil	56
2.3.2. A Produção Flexível, o « Novo » Trabalhador e a Indústria Automobilística em Portugal	58
 PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	
 3. Metodologia e Desenho da Pesquisa.....	64
3.1. Natureza e Método.....	64
3.2. Campo Empírico.....	66
3.2.1. Sujeitos da Pesquisa	67
3.2.2. Descrição da Fase de Campo	72

3.2.2.1. Unidade da Volkswagen em São Bernardo do Campo, Brasil	72
3.2.2.2. Unidade da Volkswagen em Setúbal, Portugal (Autoeuropa)	73
3.2.3. A etapa das entrevistas	74
3.3. Técnica e Instrumentos de Coleta de Dados	74
3.4. Tratamento dos Dados	77
 4. Análise e Discussão dos Resultados	81
4.1. Sentidos Atribuídos ao Trabalho: Análise das Dimensões.....	82
4.1.1. Dimensão Individual	82
4.1.1.1. Trabalhadores Brasileiros	82
4.1.1.2. Trabalhadores Portugueses	90
4.1.2. Dimensão Organizacional	94
4.1.2.1. Trabalhadores Brasileiros.....	94
4.1.2.2. Trabalhadores Portugueses	101
4.1.3. Dimensão Social	111
4.2. Categorias Emergentes.....	113
4.2.1. Categorias Emergentes nas Narrativas dos Trabalhadores Brasileiros	113
4.2.1.1. Trabalho como Eixo Organizador da Vida	113
4.2.1.2. Trabalho como Exaustão.....	126
4.2.1.3. Trabalho como Ganha-Pão	133
4.2.2. Categorias Emergentes nas Narrativas dos Trabalhadores Portugueses	141

4.2.2.1. Trabalho como Pressão, Cansaço, Sofrimento X Gosto, Prazer na Tarefa	141
4.3. Dos Contextos Imediatos	157
4.3.1. Contexto Imediato dos Trabalhadores Brasileiros : A Empresa como uma Arena	157
4.3.2. Contexto Imediato dos Trabalhadores Portugueses : A Empresa como Sistema	170
4.4. Aproximações e Divergências nas Narrativas dos Trabalhadores Brasileiros e Portugueses da Indústria Automobilística.....	180
4.4.1. Imagens-Síntese	197
CONSIDERAÇÕES FINAIS	201
0.1. Principais Conclusões do Estudo	204
0.2. Contribuições, Limitações e Trilhas de Pesquisa.....	208
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	210
APÊNDICES.....	236
Apêndice A.....	237
Apêndice B.....	238
Apêndice C	254
Apêndice D	273

Apêndice E.....	288
Apêndice F.....	304
Apêndice G	313
Apêndice H	326

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1975).....	32
Figura 2: Trabalho com Significado, segundo Emery (1976) e Trist (1978)	35
Figura 3: Significado do Trabalho para o Grupo MOW e suas Categorias de Análise37	
Figura 4: Dimensão Individual dos Sentidos do Trabalho – Trabalhadores Brasileiros88	
Figura 5: Dimensão Individual dos Sentidos do Trabalho – Trabalhadores Portugueses	93
Figura 6: Dimensão Organizacional dos Sentidos do Trabalho – Trabalhadores Brasileiros	99
Figura 7: Dimensão Organizacional dos Sentidos do Trabalho - Trabalhadores Portugueses.....	108
Figura 8: Categorias Emergentes dos Sentidos do Trabalho para Trabalhadores Brasileiros - Trabalho como Eixo Organizador da Vida	113
Figura 9: Contexto Mediato para Trabalhadores Brasileiros - Insegurança/Mudança/Tecnologia.....	123
Figura 10: Categorias Emergentes dos Sentidos do Trabalho para Trabalhadores Brasileiros - Trabalho como Exaustão.....	124
Figura 11: Categorias Emergentes dos Sentidos do Trabalho para Trabalhadores Brasileiros - Trabalho como Ganha-Pão.....	131
Figura 12: Contexto Imediato para Trabalhadores Brasileiros: a Empresa como Arena	161
Figura 13: Sentidos Atribuídos ao Trabalho pelos Trabalhadores Brasileiros da Indústria Automobilística – Síntese Provisória	193
Figura 14: Sentidos Atribuídos ao Trabalho pelos Trabalhadores Portugueses da Indústria Automobilística – Síntese Provisória.....	195

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Padrões de Definição do Trabalho Segundo England e Whiteley (1990) ..	38
Quadro 2: Perfil dos Entrevistados Brasileiros	69
Quadro 3: Perfil dos Entrevistados Portugueses	70
Quadro 4: Comparação entre Sentido Instrumental e Sentido Substantivo do Trabalho	166

RESUMO

A tese discute o trabalho e as relações de trabalho em sua inscrição histórico-cultural, buscando compreender os sentidos conferidos a ele no contexto do capitalismo em sua fase flexível, a partir da ótica de quem o realiza. Partiu-se do entendimento de que a indústria automobilística se caracteriza como pioneira na organização da produção industrial conduzindo a novas formas de divisão, organização e relações de trabalho. Assim, delimitou-se o campo empírico da investigação em duas fábricas de automóvel: a Autoeuropa, fábrica da Volkswagen localizada em Setúbal, Portugal, e a Fábrica da Volkswagen em São Bernardo do Campo, São Paulo, Brasil. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa integralmente qualitativa, com uso de entrevista semi-estruturada, e utilizou-se a técnica de análise hermenêutico-dialética no tratamento das narrativas, alternando dimensões exploratórias e descritivas dos conteúdos. Os sentidos do trabalho foram discutidos em suas dimensões individual, organizacional e social. Os resultados encontrados indicam que, no que tange à dimensão individual, os trabalhadores brasileiros vivenciam de forma contraditória o trabalho, caracterizando-o ora como uma situação de prestígio, ora identificando que o trabalho que realizam lhes coloca em uma posição de irrelevância na organização. Já os trabalhadores portugueses atribuem ao trabalho um sentido positivo, fortemente relacionado à satisfação decorrente da realização da tarefa e da independência financeira. No que se refere à dimensão organizacional, os trabalhadores brasileiros narram uma organização fortemente qualificada por relações hierárquicas e instrumentalizadas e os trabalhadores portugueses centram o discurso na descrição da tensão nos relacionamentos com a chefia, tensão decorrente do desagrado com a forma como as pessoas que desempenham essa tarefa atuam junto aos trabalhadores. A dimensão social do trabalho foi fortemente marcada pelo silêncio, não emergindo discursos significativos sobre esta dimensão nas entrevistas em Portugal nem no Brasil. Além disso, nas narrativas dos trabalhadores brasileiros foram identificadas três categorias emergentes: o trabalho como organizador da vida, o trabalho como exaustão e o trabalho como ganha-pão; nas narrativas dos trabalhadores portugueses emergiu a relação prazer/sofrimento na realização do trabalho. Os resultados indicaram, ainda, conteúdos que contribuem na atribuição de sentido ao trabalho, como as narrativas que os sujeitos fazem sobre a própria organização em que trabalham. Os trabalhadores brasileiros metaforizam a organização como arena – ora em um sentido esportivo, ora em uma conotação bélica; e os trabalhadores portugueses alternam uma metáfora sistêmica mecanicista e uma narrativa da organização como grupo social primário, uma família.

Palavras-chave: Sentidos do Trabalho. Capitalismo Flexível. Indústria Automobilística.

ABSTRACT

In this dissertation, we discussed labor and labor relations under a historical and cultural perspective, seeking to understand the meanings workers give to it in the context of flexible capitalism. We know the automobile industry is characterized as a pioneer in the organization of industrial production leading to new forms of labor division, organization, and relations. Therefore, two car factories constituted the empirical research field: Autoeuropa, the Volkswagen factory located in Setúbal, Portugal, and the Volkswagen factory in São Bernardo do Campo, São Paulo, Brazil. Methodologically, we carried out qualitative research, using semi-structured interviews and a hermeneutic-dialectic analysis technique in the treatment of the narrative, alternating exploratory and descriptive dimensions of content. We discussed the meanings of work under individual, organizational, and social dimensions. The results indicated that, regarding the individual dimension, Brazilian workers experience work in a contradictory manner, characterizing it sometimes as a prestigious situation, or identifying that their work puts them in an irrelevant position in the organization. As for Portuguese workers, they show the same positive direction, strongly related to the satisfaction resulting from the completion of the task and financial independence. Regarding the organizational dimension, Brazilian workers narrated a highly qualified organization by hierarchical and instrumental relations, while Portuguese workers focused their description in the tense relationships with managers and the way they perform their role. Silence strongly marked the social dimension of work, and no significant discourses emerged under this dimension in interviews in Portugal or Brazil. Moreover, we identified three emerging categories in the narratives of Brazilian workers: work as an organizer of life, work as exhaustion, and work as breadwinner; in the narratives of the Portuguese workers the pleasure/pain relationship in the carry-out the work emerged. The results also indicated contents that contributed to the attribution of meaning to work, such as the narratives that individuals make about the organization where they work. Brazilian workers see the organization as an arena – whether in a sports sense or with a warlike connotation; and Portuguese workers alternated a mechanistic systemic metaphor and the vision of the organization as a primary social group, a family.

Palavras-chave: Meanings of Work. Flexible Capitalism. Automotive industry.

INTRODUÇÃO

O trabalho é um dos “conceitos básicos em torno dos quais as narrativas ortodoxas da condição humana tendem a se desenvolver” (Bauman, 2001:15) e, como categoria epistemológica, promove estudos em diferentes campos do conhecimento, interessando a áreas distintas como a sociologia, psicologia, educação e administração ou aparecendo em reflexões de cunho multidisciplinar. Na interface entre administração e psicologia, por exemplo, o trabalho vem sendo estudado sob várias perspectivas, com destaque para pesquisas sobre: (i) concepções do trabalho (Borges, 1999); (ii) psicodinâmica do trabalho (Dejours, 1993; Dejours, 1994; Dejours, 1998; Mendes, 2007a), (iii) sentidos do trabalho (Antunes, 2003a) e (iv) significado e sentidos do trabalho (Morin, Tonelli & Pliopas, 2007; Tolfo & Piccinini, 2007).

Destacam Batista-dos-Santos et al. (2009) que os estudos sobre trabalho não se apresentam como um conjunto homogêneo ou consensual nos aspectos conceituais, epistemológicos ou mesmo político-ideológicos. Entre as principais divergências tem-se a questão da centralidade, ou não, do trabalho na sociedade contemporânea. Como aponta Kovács (2002:143), autores como

“Clauss Off, André Gorz e Dominique Méda desenvolveram a tese do fim da centralidade do trabalho. Para estes autores acumulam-se os indícios de que o trabalho remunerado formal perdeu sua qualidade subjectiva de centro organizador das actividades humanas, de auto-estima e das referências sociais assim como das orientações morais”.

Também Habermas (1987) defende que não é mais o trabalho que organiza a sociedade; segundo o autor é o Estado, a política e os sujeitos que ordenam a vida social em detrimento da esfera da produção. A sociedade seria autoprogramável e as referências centrais seriam vida cotidiana, espaço vital e modo de vida. Este tipo de concepção indicaria que o modelo de pesquisa social centrado no trabalho está em declínio e, breve, tornar-se-ia obsoleto.

Há autores como König (1994), porém, que consideram que os estudos que anunciam o fim do trabalho e, conseqüentemente, o deslocamento de trabalho como categoria relevante na pesquisa social, são debates feitos de modo a-histórico e a-político e de forma precipitada quanto ao futuro da sociedade do trabalho e intensidade das mudanças e seus efeitos. König (1994) assinala não ter verificado transformações

fundamentais na lógica do capitalismo nem na sociedade de mercado, continuando esta a ser regulada pelas formas combinadas de organização do trabalho, e assinala que é preciso implicar nas considerações a capacidade de mutação e adaptação do capitalismo com vistas à maior acumulação em cada novo momento histórico. Um outro aspecto a ser destacado, segundo König (1994) e com o qual converge Frigotto (1990), é a nova divisão internacional do trabalho, demandando que a ótica de análise transcenda o debate estrito pautado pela situação europeia e se expanda ao mundo. Antunes (2011) acrescenta que, ao se entender a forma contemporânea de trabalho como expressão do trabalho social, mais complexificado, socialmente combinado e intensificado em ritmos e processos, não é possível concordar com as teses que minimizam ou desconsideram o processo de criação de valores de troca, indicando que a sociedade do capital necessita cada vez mais de menos trabalho estável e de mais formas diversificadas, formas de trabalho parcial, terceirizado, crescentemente constitutivos do processo de produção capitalista.

Exatamente porque o capital não pode eliminar o trabalho vivo do processo de criação de valores, ele deve aumentar a utilização e a produtividade do trabalho de modo a intensificar as formas de extração do sobre-trabalho em tempo cada vez mais reduzido. Portanto, uma coisa é ter a necessidade imperiosa de reduzir a dimensão variável do capital e a consequente necessidade de expandir sua parte constante. Outra, muito diversa, é imaginar que eliminando o trabalho vivo, o capital possa continuar se reproduzindo (Antunes, 2011: 6).

A ideia presente na argumentação de Antunes (2005) é que, embora se esteja presenciando a redução do típico trabalho assalariado, ao se tratar da crise da sociedade do trabalho, não se pode prescindir do entendimento de que a sociedade permanece movida e estruturada pela lógica do capital, pelo sistema produtor de mercadorias e pelo processo de valorização do capital. Cumpre observar que “enquanto se opera no plano gnosiológico a desconstrução [discursiva] do trabalho, paralelamente, no mundo real, no plano ontológico, este se converte (novamente?) em uma das mais explosivas questões da contemporaneidade.” (Antunes, 2005: 39).

É na perspectiva do trabalho como uma dimensão epistemológica e praxiológica fundamental que este trabalho será desenvolvido, reconhecendo a complexidade do termo e entendendo-o, como afirma Kovács (2002: 1), como “uma atividade física e intelectual; um acto compulsório, mas também um acto de criação que constitui uma

fonte de desenvolvimento e de satisfação, é um meio de subsistência, mas ao mesmo tempo uma forma de auto-realização e fonte de rendimento, de estatuto, de poder e de identidade”. Mais ainda, dado seu caráter histórico, entende-se que o trabalho configura-se como um trabalho realizado em um dado sistema produtivo e, assim, tal como descreve Casaca (2005 : 4), ele “diz respeito às condições de exercício da atividade profissional, as quais se relacionam com a organização do trabalho, a estrutura hierárquica, os salários, as oportunidades de promoção, o conteúdo das tarefas e funções, as qualificações requeridas, os horários praticados, etc”. Ronchi (2012) aponta que o trabalho ainda influencia aspectos relevantes na vida das pessoas como desejos, estilo de vida, conhecimentos, percepções e status. Assim, concorda-se com Albornoz (2008) na ideia de que o trabalho faz parte da história humana, não só nas formas de trabalho que surgiram ao longo do tempo, mas por ele ser modificador do próprio homem, por mediar a constituição da sua identidade e a construção permanente da sociedade.

Destacar a centralidade da categoria trabalho, aqui, é convergir com a noção de que a práxis social desenvolve-se a partir do trabalho e suas múltiplas dimensões e que o mesmo é decisivo para constituição e desenvolvimento do ser social. Assim, este estudo entende o trabalho como mediador das relações homem-natureza, homem-ele mesmo e homem-cultura, caracterizando-se como categoria cuja centralidade se dá tanto na esfera social, política e econômica (Antunes, 2003a; 2003b; 2005), quanto ao nível individual e existencial, onde a subjetividade e suas demandas se destacam (Codo, Soratto & Vasques-Menezes, 2004; Mendes, 2007a). Mas especificamente, este estudo trata do trabalho desenvolvido em uma sociedade industrializada, em tempos de capitalismo flexível (Cf. Sennett, 2007): um trabalho submetido a uma divisão técnica, racionalizado, instrumentalizado, assalariado, com presença de maquinário e tecnologia no centro do processo produtivo.

As transformações e características do trabalho desenvolvido na sociedade capitalista industrial instigam os estudos sobre os sentidos relacionados ao contexto laboral e organizacional. Entende-se que tais estudos compreendem a subjetividade diante das transformações no mundo do trabalho e que identificar o significado social que o trabalho tem e os sentidos pessoais derivados possibilitam apreender a posição do trabalho na vida das pessoas, sua centralidade. Esses estudos colaboram com a construção de um entendimento sobre por que as pessoas trabalham, já que, segundo Vigotsky (1984), as ações potencialmente podem adquirir múltiplos sentidos e tornam-se práticas significativas dependendo das posições e participação do sujeito nas

relações. Cavaleiro (2010 : 38) aponta que o desenvolvimento de pesquisas sobre sentidos e significados no contexto laboral favorecem a compreensão “quanto à importância do trabalho na vida das pessoas, o entendimento dos pressupostos epistemológicos, a delimitação de divergências e ambivalências dos construtos e a demonstração empírica dos níveis de centralidade do trabalho em contextos culturais e sociais distintos”.

Nos diversos estudos identificados sobre os significados e os sentidos que os trabalhadores atribuem ao seu trabalho (Alberton, 2008; Basso, 1998; Bendassolli, 2009; Betiol, 2006; Borges, 1997; Morin, 2001; Oliveira et al., 2004; Ribeiro, 2007; Tolfo & Piccinini, 2007), os termos significados e sentido costumam ser usados de forma indistinta na maioria deles, sendo aparentemente intercambiáveis. Porém há autores, como Morin (2001), que indicam a significação como elemento constituinte do sentido. Este trabalho contará com uma discussão teórica sobre os conceitos de sentido e significado, diferenciando-os e indicando as implicações teórico-metodológicas de cada posicionamento. Entende-se, para já, que embora os termos sejam interdependentes, diferenciam-se, já que os significados do trabalho caracterizam-se por ser uma construção coletiva relativa a um determinado contexto histórico, social e econômico, e os sentidos apresentam-se como uma produção pessoal que decorre da apreensão individual dos significados coletivos, via experiências concretas (Tolfo et al., 2011).

Compreende-se, em convergência com Basso (1998), que significado é a generalização e a fixação da prática social humana, materializada em instrumentos, objetos, técnicas, linguagem, relações sociais e outras formas de objetivações como arte e ciência; e sentido tem caráter pessoal, é a razão, o motivo que incita a pessoa a realizar seu trabalho. O sentido refere-se ao modo como os fenômenos objetivos são apreendidos pela consciência individual. Desta forma, o sentido de uma determinada significação depende de vários fatores tais como se houve ou não apropriação do significado e em que grau e forma foi assimilado pelo sujeito (Basso, 1998).

0.1. Objetivos do Trabalho

Esta pesquisa partilha o pressuposto de que o trabalho é uma categoria que estrutura, ao mesmo tempo, as dimensões particulares (o indivíduo em sua subjetividade) e coletivas (a sociedade em suas múltiplas dimensões); assim, coloca-se a pertinência

de estudá-lo em períodos em que a mudança nas relações natureza-homem-sociedade se acentua. Alia-se a isso a compreensão, “com Palangana (1998), de que o que aliena, semiforma, degrada física e psiquicamente o trabalhador não está no trabalho que ele realiza em si, mas nas relações sociais que comandam, determinam e configuram este trabalho” (Carneiro, Nepomuceno, 2004: 2) e que as organizações não são entidades abstratas, absolutas plenamente autônomas, totalizadoras e independentes, mas sim construções complexas, dinâmicas e contraditórias.

Neste contexto, pretende-se discutir o trabalho e as relações de trabalho em sua inscrição histórico-cultural, buscando compreender os sentidos conferidos a ele no contexto do capitalismo em sua fase flexível, a partir da ótica de quem o realiza. Objetiva-se abordar os sentidos do trabalho a partir da conceitualização e/ou concepção individual, tomando concepção em seu sentido filosófico, isto é, “operação pela qual o sujeito forma, a partir de uma experiência física, moral, psicológica ou social, a representação de um objetivo de pensamento ou conceito” (Japiassu & Marcondes, 2008: 51), sentido este correlato ao de conceitualização: “sinônimo de concepção, [...] com ênfase na elaboração conceitual que o sujeito faz a partir de uma experiência ou de sua intuição” (Japiassu & Marcondes, 2008: 51).

O conceito de *sentidos do trabalho* é discutido à luz das principais conceituações sobre o tema, como as proposições de Hackman e Oldham (1975), os trabalhos do grupo MOW (Meaning Of the Work) e da Escola Sociotécnica. A seguir, é apresentada a definição de sentido numa perspectiva da Psicologia Sócio-Histórica, que orientará mais significativamente a leitura do campo empírico. A principal contribuição dessa perspectiva às pesquisas sobre sentidos do trabalho é que ela permite a compreensão do sentido não só como algo que um trabalho tem ou não tem (uma atribuição intrínseca e razoavelmente prescritível), não apenas como uma orientação qualificável e identificável em polos (positivo ou negativo), mas como algo construído pelos sujeitos de forma dinâmica na interação entre cada indivíduo e a realidade que age sobre ele ao mesmo tempo em que ele age sobre ela. A opção pelo plural da palavra sentido (s) se faz para marcar que se entende que não há uma única representação para cada indivíduo, mas que elas são múltiplas, são sentidos polissêmicos e plurais como a própria vida dos trabalhadores (Bakhtin, 2004).

A compreensão de *produção flexível* se dá a partir da inserção deste termo no enquadramento mais amplo sobre o que se denomina capitalismo flexível (Sennett, 2007). Discutem-se as características do capitalismo na contemporaneidade, com

atenção para a especialização flexível. Tendo o capitalismo flexível como cenário e determinante, discute-se a *flexibilidade* como elemento qualificador da organização do trabalho e as implicações nas relações de trabalho e nas demandas impostas aos trabalhadores. Dado o recorte do estudo, centra-se a discussão nos cenários brasileiro e português da indústria automobilística e em como a especialização flexível e a própria dinâmica do capitalismo flexível materializam-se e configuram os cotidianos organizacionais.

Entendendo que a indústria automobilística caracteriza-se por ser pioneira na organização da produção industrial, já que foi nela que se originaram tanto o fordismo quanto os métodos flexíveis de produção e foi também nela que se introduziu o uso de robôs industriais e da produção informatizada, conduzindo a novas formas de divisão, organização e relações de trabalho, esta pesquisa teve como campo empírico duas fábricas de automóvel: a Autoeuropa, fábrica da Volkswagen localizada em Palmela, Portugal, e a Fábrica da Volkswagen em São Bernardo do Campo, São Paulo, Brasil.

A partir das reflexões iniciais, colocaram-se algumas questões:

- em um processo laboral caracterizado pela reestruturação produtiva e pela flexibilização da produção, como dinamicamente se configura a subjetividade do trabalhador?

- na ótica de quem realiza o trabalho, como é percebida a flexibilização da produção?

- neste novo contexto laboral, qual a importância que o trabalho ocupa na vida do trabalhador, em sua própria perspectiva?

- como os sujeitos apreendem e simbolizam sua história laboral?

- que aspectos predominam no sentido que os trabalhadores conferem ao seu trabalho?

- no contexto globalizado, há especificidades na construção de sentido para o trabalho, dependendo de variáveis como localização geográfica, tempo de trabalho, nível de escolaridade?

Essas indagações consolidam-se na determinação da questão de pesquisa que organiza esse trabalho de investigação: quais os sentidos que os trabalhadores conferem ao trabalho no contexto da produção flexível em tempos de capitalismo flexível?

Este trabalho tem, pois, como objetivo geral compreender os sentidos de trabalho e relações de trabalho construídos pelos trabalhadores da indústria automobilística no âmbito do capitalismo flexível. Especificamente, a pesquisa objetiva:

(1) analisar os sentidos do trabalho e das relações de trabalho para os trabalhadores portugueses;

(2) analisar os sentidos do trabalho e das relações de trabalho para os trabalhadores brasileiros;

(3) analisar as relações entre os sentidos do trabalho e das relações de trabalho e os elementos da organização do trabalho;

(4) analisar e comparar os aspectos de aproximação e diferenciação entre os sentidos construídos por trabalhadores portugueses e brasileiros;

(5) analisar os aspectos de aproximação e diferenciação entre os sentidos construídos pelos diversos perfis de trabalhadores.

0.2. Nota Metodológica

Para atingir os objetivos propostos optou-se por uma metodologia qualitativa, de caráter exploratório, usando como técnica de coleta de dados entrevistas em profundidade com trabalhadores de duas fábricas de automóvel: a Autoeuropa, fábrica da Volkswagen localizada em Palmela, Portugal, e a Fábrica da Volkswagen em São Bernardo do Campo, São Paulo, Brasil.

A escolha por dois ambientes fabris de características parecidas, mas localizados em continentes e países diferentes, justifica-se pela busca da problematização dos vários aspectos relacionados ao discurso prevalente sobre o capitalismo em sua forma flexível, como, por exemplo, a ideia homogeneizante de experiências no que se

denomina, nessa literatura, de globalização. Lima, Pires e Alves (1995) indicam que a organização da produção extrapola as variáveis exclusivamente econômicas já que se inscreve em um sistema institucional e revela dimensões sociais que deveriam ser privilegiadas nos estudos comparativos internacionais referentes às situações de trabalho, como é o caso desta pesquisa.

Entende-se que o contexto do mundo do trabalho com suas características apresentadas tais como inserção contínua de novas tecnologias e desenvolvimento de novos modelos organizacionais, surgimento e desaparecimento de ocupações, transformação permanente dos requisitos para obtenção de empregos, aumento do desemprego em termos de volume e tempo de duração não afetam de modo homogêneo e nem de forma concomitante os diferentes países, as várias regiões ou setores produtivos, assim como não age de forma indiferenciada ante os diversos perfis de trabalhadores (Harvey, 1992).

Esposa-se a compreensão de que o percurso de vida dos entrevistados contextualiza de forma significativa os constructos dos mesmos sobre trabalho, sendo fundamental entender o percurso para compreender a presente situação laboral dos trabalhadores e como eles se relacionam com ela, daí a pertinência das entrevistas como técnica de coleta de dados. A opção por esta técnica favorece o alcance dos objetivos já que a pesquisa empreendida não almeja uma verdade a ser descoberta, mas uma compreensão construída dialogicamente e as entrevistas propiciam a emergência de narrativas abertas à inteligibilidade. As narrativas individuais, como afirma Minayo (2004 : 109), são reveladoras de “condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e que transmite, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas”.

As questões para a entrevista foram construídas e estruturadas de forma a permitir atingir o objetivo da pesquisa, via uma aproximação progressiva das questões centrais. De início, colocam-se os itens relativos à caracterização do sujeito entrevistado seguidos do levantamento de informações que caracterizem a vida profissional do sujeito e como ele compreende a organização pesquisada. Nesse momento, também se colocam as questões relativas à relação do sujeito com e na organização, com itens que abrangem aspectos da estrutura e funcionamento da organização. Por fim, colocam-se as questões relacionadas mais diretamente às dimensões do sentido do trabalho, a dimensão individual, organizacional e social. A

aproximação gradativa dos temas centrais da pesquisa via compreensão das trajetórias dos trabalhadores no mundo do trabalho, especificamente nas empresas em que agora exercem o trabalho, justifica-se, também, pelo fato de os entrevistados apresentarem vínculos duradouros com as organizações. Este perfil dos entrevistados favorece apreender o percurso das indústrias pelo olhar dos que nela operam.

Os dados foram tratados via análise hermenêutica-dialética, buscando entender a fala dos entrevistados como resultado simultâneo de um processo social (trabalho e dominação) e de conhecimento (expresso em linguagem), ambos resultantes de múltiplas determinações, mas com significado particular (Minayo, 2004), como uma síntese entre subjetividade e objetividade vivida.

A análise empírica compreendeu um processo de categorização das falas dos entrevistados na perspectiva do artesanato intelectual (Mills, 2008), o material coletado nas entrevistas foi transcrito e ouvido recorrentemente e depreenderam-se desse processo duas perspectivas: uma exploratória e outra descritiva. A instância exploratória comportou as dimensões que emergiram no discurso dos entrevistados e foram organizadas em categorias criadas pela pesquisadora para compreender o fenômeno. Tais categorias foram denominadas emergentes e caracterizam-se por surgirem *a posteriori* demandando a relação com outras referências conceituais além das já presentes no trabalho. As categorias emergentes foram identificadas, inicialmente, a partir de unidades de sentido recorrentes ou expressivas em sua singularidade; posteriormente, as unidades foram organizadas em categorias e nomeadas o mais aproximadamente possível de seu conteúdo. O mesmo processo foi compreendido para os as narrativas dos trabalhadores brasileiros e portugueses.

A instância descritiva referiu-se à identificação das concepções, opiniões, motivos, ou seja, os sentidos que os trabalhadores davam ao trabalho em relação a três aspectos: (a) a dimensão individual; (b) a dimensão organizacional; e (c) a dimensão social. Decorrentes da literatura e tendo sido estabelecidas *a priori*, a análise dessas dimensões necessariamente implica um diálogo com as concepções teóricas presentes nos Capítulos 01 e 02 deste trabalho, apresentados a seguir.

Concluída toda a fase analítica, ainda na discussão dos resultados, foram comparados os resultados obtidos nas instâncias exploratória e descritivas que emergiram nos discursos dos trabalhadores brasileiros e portugueses, buscando apontar convergências e diferenças.

0.3. Dos motivos para o percurso de investigação

Este trabalho é resultado da intersecção entre dois conjuntos de reflexões que foram desenvolvidas durante minha formação intelectual e exercício de investigação científica. O primeiro grupo de reflexões refere-se aos aspectos relativos às transformações do mundo do trabalho, à reestruturação produtiva e às implicações destas transformações na vida objetiva e subjetiva dos trabalhadores, especialmente dos que trabalham como operários. O segundo conjunto aglutina meu interesse nos processos de construção de representações, concepções da realidade, a forma como sentidos são conferidos. Esses aspectos foram constituintes do meu trabalho de pesquisadora desde 2004, com maior ou menor presença de um dos dois conjuntos de reflexão, determinando meu aporte teórico, os recortes de objeto e as definições de campo empírico.

Esta tese foi produzida na perspectiva de um trabalho de artesanato intelectual (Mills, 2008), em que o trabalhador intelectual usa a experiência de sua vida no seu trabalho, de forma contínua. Assume-se, aqui, uma agenda de pesquisa (Mills, 2008) em que se unem a experiência pessoal, advindas da formação em Psicologia e participação em pesquisas nas áreas de interesse; as atividades profissionais, já que leciono em um Curso de Graduação em Administração e participo de grupo de pesquisa em Estudos Organizacionais; os estudos em elaboração e os trabalhos futuros planejados.

A formação em Psicologia e um processo de aproximação com a área de Estudos Organizacionais e Sociologia do Trabalho direcionam-me para uma compreensão dinâmica da relação indivíduo-organizações, buscando focar nos processos de “subjetivação da objetividade e objetivação da subjetividade” (Sawaia, 1995 : 49), o que desenvolveu um interesse em como os sujeitos vivenciam e dão sentido às suas experiências de trabalho, experiências estas circundadas por condições historicamente produzidas em um dado contexto socioeconômico. Como aponta Neves (1997 : 114-115), o indivíduo apreende a realidade a partir de uma rede de sentidos pessoais e este processo se caracteriza por ocorrer de “forma emocionada”, ou seja, há atribuição de sentido à realidade sempre com implicação do próprio sujeito na mesma.

Estes interesses me levaram a aprofundar os estudos na Psicologia Sócio-Histórica, com ênfase em autores como Vigotsky, Luria e Leontiev, e a acompanhar os trabalhos, no Brasil, de Lane (1984), Sawaia (1995), Codo, Sampaio e Hitomi (1993).

A convergência com as proposições destes autores me faz compreender que, no processo de sua constituição – que é dinâmica, histórica e contínua –, o indivíduo se apropria, via mediação semiótica, de significados produzidos social e historicamente e, inserido em uma dinâmica intersubjetiva e possuindo uma história particular, atribui sentido a suas experiências. Esse sentido atribuído qualifica, de forma consequente, a relação que o indivíduo tem com as próprias experiências e com a realidade que o multi determina ao mesmo tempo que é produzida por ele.

O mestrado em Administração relacionou esse interesse e essa compreensão com a área de Estudos Organizacionais Críticos, implicando um debruçamento sobre as proposições dos autores da Escola de Frankfurt, com destaque para o entendimento das ideias de mundo administrado e razão instrumental, a crítica à teoria tradicional e o desvelamento do poder nas dinâmicas organizacionais (Faria, 2004). Deste aprendizado trago, principalmente, para a realização deste trabalho, um olhar crítico para o mesmo, uma atitude de suspensão de qualquer juízo sobre o mundo, para sua prévia com foco na autorreflexividade. Mais do que uma utilização de conceitos oriundos desta escola, o que destaco é a tentativa de desenvolvimento de uma práxis metodológica crítica com um olhar atento ao contexto sócio-histórico em que a mesma se desenvolve.

A atividade profissional, lecionando no Curso de Administração e desenvolvendo atividade de pesquisa sistemática, contribuiu tanto na inquietação intelectual que acabou por dar corpo às questões de pesquisa deste trabalho, como definindo o campo empírico de interesse que colaborou no recorte do objeto. Como indica Mills (1982 : 218), “o bom trabalho na ciência social não é, e habitualmente não pode ser feito de uma ‘pesquisa’ empírica claramente delineada. Compõe-se, antes, de muitos estudos bons, que em pontos-chave encerram observações gerais sobre a forma e a tendência do assunto”. Assim, o trabalho desta tese localiza-se em uma trajetória de pesquisa, ampliando-a e aprofundando-a.

As pesquisas anteriormente realizadas no mundo fabril (Nepomuceno, Alblandes-Moreira & Freitas, 2006; Nepomuceno & Batista.dos-Santos, 2007; Batista-dos-Santos & Nepomuceno, 2008; Nepomuceno & Batista.dos-Santos, 2008) ajudaram a consolidar o interesse em ouvir os trabalhadores das indústrias, especialmente os que trabalham em organizações cujo impacto da reestruturação produtiva é significativo. Em um processo de aproximação do objeto, para além da definição de quem (os trabalhadores da indústria) e como ouvir (a partir de uma perspectiva), foi preciso

definir o que e as demais pesquisas empreendidas favoreceram a definição deste recorte – assim como as referências teóricas anteriormente mencionadas. Os resultados dos estudos realizados sobre representação, conceptualização e sobre sentido me impulsionaram a continuar esse percurso.

Pode-se inquirir a pertinência de fazer um estudo empírico que englobe dois países inscritos em contextos distintos, como Brasil e Portugal. Essa definição do campo se dá tanto por questões próprias a ele e que fazem com que a opção tenha uma lógica interna: são duas organizações do mesmo grupo fabril; como por se colocarem como questão ante um discurso cada vez mais disseminado sobre a homogeneização das experiências em um mundo globalizado. Além disso, foi determinante o fato de cursar o Programa de Doutorado em um dos países e residir em outro, podendo, assim, buscar acesso e manter contatos com as fábricas. Entendo que a comparação enriqueceu o trabalho dado que ela evidencia as particularidades e permite a visualização das variantes possíveis de um mesmo fenômeno em condições espaço-temporais diversas.

A reflexão desejada compreende uma dupla face (Blanch Ribas, 2003), por um lado compreende uma intrincada síntese de processos diversos e heterogêneos de ordem econômica, tecnológica, social, psicológica, entre outras, que configuram e caracterizam a dimensão mais objetiva e perceptível da realidade laboral. Por outro lado, busca captar uma lógica interna, os sistemas e representações, significados e valores, normas, motivos e até mesmo emoções, que constroem o sentido e dão coesão à experiência como uma realidade socialmente consensuada e compartilhada, criada e contada. Depreende-se até mesmo da descrição do que se ambiciona que por mais que se alcance, haverá brechas e limites que a pesquisa não conseguirá ultrapassar, mas que me esforçarei pra demarcar.

Este trabalho objetiva, pois, contribuir para a área de Estudos Organizacionais e de Sociologia das Organizações via compreensão da produção da subjetividade e a incidência da mesma no contexto fabril, no âmbito do capitalismo flexível. Pretende-se, também, enriquecer e qualificar um projeto pessoal e profissional, qualificando a agenda de pesquisa, explorando novos campos de conhecimento, aprofundando a compreensão que tinha do mundo laboral, das relações nele construídas e das pessoas envolvidas nesta dinâmica.

0.4. Organização e estrutura do trabalho

O trabalho está organizado em duas partes. A Parte I, denominada Contextualização e Enquadramento Teórico, compreende os capítulos que sustentam argumentativamente a tese, definindo e discutindo conceitos. Nestes capítulos, procura-se abordar os aspectos teóricos e descritivos considerados mais relevantes, sem a pretensão da exaustividade.

No Capítulo 1, pretende-se apresentar e discutir as referências teóricas sobre A Dinâmica dos Sentidos do Trabalho consideradas relevantes para subsidiar o percurso investigativo empreendido nesta pesquisa. Dado o tema ser tratado por várias disciplinas e diferentes correntes teóricas, a abordagem aos conceitos pauta-se na multidisciplinaridade com destaque para trabalhos nas áreas de Psicologia do Trabalho. Este capítulo é dividido em dois blocos, o primeiro trata da história do trabalho na sociedade ocidental e o segundo apresenta e discute os constructos teóricos que têm analisado os significados do trabalho na contemporaneidade.

O Capítulo 2 debruça-se criticamente sobre as definições e relações entre capitalismo flexível, produção flexível e a indústria automobilística, especialmente como esta se configura no Brasil e em Portugal, e se divide nos sub-itens: a flexibilidade e a organização do trabalho, a flexibilidade e as demandas de “novo trabalhador” e a indústria automobilística e a produção flexível. O levantamento bibliográfico que garantiu o enquadramento do tema e a definição do quadro de análise transitou entre fontes brasileiras, portuguesas e estrangeiras aos dois países, sobretudo na área de Sociologia Econômica e das Organizações. A recolha foi feita buscando em uma dupla perspectiva: a) textos que tivessem como foco a definição teórica, conceitual, dos assuntos relevantes para a estruturação deste trabalho e b) trabalhos que apresentassem uma relação dos conceitos com o campo empírico.

A Parte II, Estudo Empírico, abrange a apresentação e discussão do quadro metodológico e, a seguir, a análise dos dados coletados. O Capítulo 3, que inicia essa parte do trabalho, compreende a descrição e justificativa da natureza e método de pesquisa empregado, descrição dos sujeitos da pesquisa, apresentação e discussão das técnicas de coleta e tratamento dos dados, além de uma descrição da fase de campo. No Capítulo 4 são apresentados os resultados do trabalho empírico. Neste capítulo, dedicado à Análise e Discussão dos Resultados, são analisados os sentidos

atribuídos ao trabalho, nas dimensões individual, organizacional e social, pelos trabalhadores da indústria automobilística no Brasil e em Portugal.

Por fim, o capítulo com as Considerações Finais destaca os principais pontos do trabalho, apontando seus limites, discutindo implicações e sugerindo recortes para pesquisas posteriores. Encerram o trabalho as referências bibliográficas utilizadas e os apêndices.

PARTE I – Contextualização e Enquadramento Teórico

1. O Trabalho, Seus Significados e Sentidos

O trabalho não tem o mesmo sentido ao longo da história nem se refere a um conceito unívoco ou a um referente simbólico exclusivo. O que se entende sobre trabalho implica e descreve processos de mudança históricos. Estudado e analisado por várias disciplinas, tais como sociologia, antropologia, economia e psicologia, o trabalho comporta uma dimensão implicada “na percepção do sujeito, na mediação e formação de conceitos sobre o que este significa subjetivamente” (Dias, 2009: 30).

Desta forma, opta-se neste percurso por contextualizar e dimensionar o tema *sentidos do trabalho* a partir de duas abordagens: inicialmente fazer um levantamento sintético dos significados que o trabalho teve na sociedade ocidental e, a seguir, apresentar os constructos teóricos que tem analisado os significados do trabalho na contemporaneidade.

1.1. Uma breve história do trabalho na sociedade ocidental

Não se pretende, nesta seção, descrever a história do trabalho, tarefa que corresponderia, em vários aspectos, à tentativa de descrever a própria história humana. Seria impossível e, provavelmente, irrelevante para o que se pretende nesta pesquisa. Objetiva-se apresentar a representação predominante do trabalho ao longo da história ocidental e discutir as características que o trabalho tem apresentado na contemporaneidade. Para este propósito uma abordagem esquemática e sintética parece suficiente.

1.1.1. O trabalho da Antiguidade à Modernidade

De início, é preciso destacar a concepção negativa de trabalho, especialmente no que se refere a textos simbólicos. Na Bíblia, por exemplo, a condenação de Adão e Eva inclui a determinação de “ganhar a vida com o suor do seu rosto”, denotando que o trabalho é algo indesejado.

Essa visão negativa do trabalho também é encontrada na antiguidade grega, na qual o trabalho manual, desvalorizado, é realizado por escravos, enquanto a atividade intelectual e o ócio são considerados mais dignos e próprios aos homens livres.

Borges (1999) aponta que o regime de trabalho escravista, característico da antiguidade grega, atribuía baixa centralidade ao trabalho que era tomado como degradante e inferior, especialmente o trabalho muscular. De maneira semelhante, encontramos essa divisão entre trabalho degradante, destinado aos escravos, e atividades culturais, políticas e sociais relacionadas aos homens livres na estrutura da sociedade romana.

Ramos (2009) destaca que, na Idade Média, houve uma transformação na ideia de trabalho, ao qual foi atribuído certo valor. Indicava-se que o trabalho livraria o corpo dos "apetites inferiores". Santo Tomás de Aquino é um dos que procura reabilitar o trabalho manual, afirmando que todos os trabalhos se equivalem, mas a visão grega, estruturante do seu próprio pensamento, fragiliza essa proposição, valorizando a atividade contemplativa. O trabalho, inicialmente ligado à noção de punição, no cristianismo, passa a ser tomado como possibilidade de expiação de culpa via sofrimento e, posteriormente, valorizado pelo ideal da criação e vocação (Betiol, 2009). Para Ramos (2009), entretanto, a tentativa de mudança de concepção sobre o trabalho neste período não produziu transformações significativas no plano social já que a função exercida por cada indivíduo seria pretensamente uma designação divina, sendo pecado e heresia tentar algum tipo de mudança ou ascensão social.

Para Enriquez (1997), há uma mudança significativa na concepção de trabalho na sociedade moderna e Aranha e Martins (1993) caracterizam essa mudança apontando que, na Idade Moderna, cresce o interesse pelas artes mecânicas e pelo trabalho, de forma geral. Tal transformação, reputam os autores, deve-se à ascensão dos burgueses, provenientes de segmentos de servos que compravam sua liberdade e afluíam para o comércio com uma concepção diferente de trabalho. Na mesma perspectiva, Ramos (2009) indica que é no Renascimento que a racionalização supera a tradição e o trabalho atinge uma posição de mercadoria, passando a ser objeto de especulação e ciência. Neste período, inicia-se o processo de secularização que funda uma ordem social baseada predominantemente na calculabilidade dos atos humanos e na objetividade racional.

É interessante ressaltar, no âmago da discussão histórica sobre trabalho, a influência do discurso religioso cristão no Ocidente. A influência do cristianismo, em suas vertentes de catolicismo e protestantismo, parece constituir significativamente o cenário no qual o trabalho se consolida como "realidade inventada" (Betiol, 2009 : 7). Enquanto para a narrativa católica, predominante na Idade Média e com resquício no

desenvolver da história, o trabalho está vinculado à possibilidade de redenção por ser humilhante, a lógica protestante, construída a partir do século XVI, caracteriza o trabalho como forma de alcançar a graça divina (Ackermann, 2007). Ackermann (2007) destaca o aspecto moral em que o trabalho passa a ser visto como obrigação para obtenção de bênçãos velando uma ideologia de disciplinamento para garantia de dignidade pessoal e pertencimento ao meio social. Este contexto, para Ramos (2009), favorece a dissolução dos preconceitos contra o saber técnico e cria a possibilidade de a ciência ser considerada e aplicada ao processo de trabalho. É característico da modernidade tornar o trabalho uma atividade institucionalizada, decisivo em sua relevância para a vida das pessoas em sociedade (Ramos, 2009).

De forma convergente, Betiol (2009) sugere que o trabalho adquiriu lugar central na sociedade, vinculado ao bem e à virtude no período de desenvolvimento industrial, que se iniciou no século XVII e foi fortalecido no século XIX, transição da Idade Moderna para a contemporaneidade. Para Enriquez (1997), outros fatores que se destacaram na construção da valorização do trabalho como símbolo da possibilidade de liberdade via transformação da natureza, das coisas e da sociedade foram a revolução industrial inglesa, a revolução francesa e a revolução política estadunidense. Neste cenário, o trabalho torna-se uma necessidade e uma imposição (Betiol, 2009) e passa a ser tomado como elemento integrador da vida social, sendo o viabilizador do engendramento e fortalecimento dos laços sociais (Enriquez, 1997). Para Blanch Ribas (2003), a visão moderna ocidental sobre trabalho confere ao mesmo um teor subjetivo que o reveste da impressão de fonte de valor, utilidade, riqueza, sentido e identidade e como fator de desenvolvimento pessoal, organizacional e social.

1.1.2. O Trabalho no Capitalismo Tradicional

As discussões sobre trabalho e seu papel na sociedade contemporânea devem trazer, senão em seu escopo, mas pelo menos no cenário que possibilita a reflexão, a relação do mesmo com aspectos como a história pré-industrial, a transição das formas feudais de trabalho para o trabalho industrial, as mudanças ocupacionais, o papel do Estado, o surgimento do sindicalismo e o impacto das guerras e das políticas trabalhistas (Dias, 2009). Estes aspectos tomados em consideração possibilitam escapar de uma narrativa sobre trabalho homogênea, ahistórica e naturalizante.

Contextualizar sócio-historicamente a categoria trabalho implica buscar compreender seu papel na organização e funcionamento da sociedade capitalista. Um aspecto inicial importante é o deslocamento do trabalho como realização produtiva para meio de acumulação de capital. É justamente esse novo significado do trabalho que lhe atribui alta centralidade e o instrumentaliza como recurso de sucesso econômico ao mesmo tempo em que confere o estranhamento já que tanto o produto final como o próprio processo do trabalho tornam-se controlados por quem detém os meios de produção e exerce a capacidade de dominação sobre o trabalhador (Albornoz, 2008; Bendassolli, 2009; Borges, 1999; Ramos, 2009).

Outro aspecto a ser destacado é a aparente confluência no discurso entre trabalho e emprego, o que torna os dois conceitos supostamente intercambiáveis. Entretanto, é preciso ressaltar que o emprego surge especificamente com a sociedade capitalista; é, pois, produto da modernidade que se consolida nos séculos XIX e XX, concomitantemente à consolidação do sistema capitalista e na medida em que se aperfeiçoa a divisão do trabalho. É a sociedade de mercado que veio transformar o homem necessariamente em um detentor de emprego (cf. Adam Smith, 1776, *apud* Ramos, 1989 : 101) já que “o emprego é uma relação contratual de trabalho entre proprietário e o não-proprietário dos meios de produção e/ou renda pela qual se estabelecem as condições de compra e de venda da força de trabalho” (Lazzareschi, 2007 : 7-8). Sguarezi e Borges (2016) ressaltam a distinção, afirmando que emprego e trabalho não são sinônimos e definem o emprego como forma monetarizada de trabalho que advém do impacto da reestruturação do processo produtivo proveniente do desenvolvimento de tecnologias e das formas de organização e gestão do trabalho. A divisão do trabalho, que opera uma divisão entre trabalho material e intelectual, causa significativa transformação nas relações sociais, qualificando as contradições entre indivíduos entre si e entre indivíduos e sociedade (Sguarezi & Borges, 2016).

Casaca (2005) aponta que foi na segunda metade do século XX que o trabalho, permanecendo uma categoria econômica, passou a ser sinônimo de emprego e acrescenta:

A actividade laboral permitia que os indivíduos partilhassem do sentimento de integração na sociedade ("laço social"), num quadro em que os salários e a segurança material eram vistos como um instrumento central do bem-estar social, que a participação individual na actividade económica se vinculava a um sentimento de utilidade

(contributo individual para o crescimento económico), e também à possibilidade de beneficiar de direitos e de segurança social. (Casaca, 2005 : 2)

Estas distinções são relevantes para melhor dimensionar a concepção moderna de trabalho, fundamentada em um vocabulário econômico e na divisão e racionalização dos processos de trabalho. Entende-se que neste período o exercício do trabalho foi submetido a premissas convergentes com as exigências produtivas do sistema de produção ascendente, tais como a racionalização e as diretrizes científicas e, assim, desenvolveu-se o ambiente propício ao desenvolvimento de disciplinas científicas aplicadas à organização do trabalho (Batista-dos-Santos et al., 2014).

No cenário acima demarcado, destacaram-se teorias apresentadas pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor e o sistema fordista de produção (Antunes, 2005; Bendassolli, 2009; Ramos, 2009; Paranhos, Neves & Silva, 2008). Taylor tem seu papel de destaque assegurado por associar capitalismo, administração e trabalho via o conceito de Organização Racional do Trabalho (ORT) (RAMOS, 2009) e por desenvolver um sistema de organização da produção sustentado pelo estudo de tempos e movimentos, na observação de como os trabalhadores realizavam suas atividades, sistema este que ficou conhecido como administração científica. A administração científica pretendia-se um sistema de administração superior, de base científica, superioridade esta vinculada ao critério da eficiência industrial (Taylor, 1986). Para Taylor (1986), era preciso desenvolver estruturas que garantissem a funcionalidade e eficiência do sistema produtivo, tendo como resultado o controle das possibilidades de produção dos trabalhadores. Para tanto, os princípios da administração científica compreendem o trabalho padronizado, uniforme, de rendimento previsível via a transformação da experiência dos trabalhadores em dados objetivos (Paranhos, Neves & Silva, 2008). O taylorismo buscava a melhor maneira de desempenhar determinada tarefa e preconizava que isto era obtido pela padronização do processo de trabalho, padronização obtida via decomposição do processo em movimentos elementares e redução ao tempo mínimo da execução das operações. O método científico, neste contexto, colaborava na legitimação da separação entre o saber e o fazer, favorecendo a transferência do conhecimento do trabalhador para um sistema impessoal e transferindo o controle do processo de trabalho para distante de quem o realizava (Batista-dos-Santos et al., 2014). Como indica Saviani (2003), o conhecimento relativo ao conjunto, após ser sistematizado, torna-se propriedade privada dos donos dos meios de produção e/ou dos seus representantes. São eles

que passam a ter o domínio da concepção do processo e a compreensão da totalidade. O trabalhador, a seguir treinado de forma parcelada, passa a ter domínio apenas relativo do trabalho que realiza.

Pode-se afirmar que a administração científica consolidou a estrutura de uma divisão de trabalho fundamentada na heterogestão. Essa cisão entre gerência, concepção, controle e execução se exemplificou e se aprofundou nos métodos introduzidos por Henry Ford na produção industrial automobilística. O fordismo introduziu a linha de montagem e, com ela, o aprimoramento do controle do tempo de realização das tarefas. A velocidade de deslocamento da linha de montagem enrijece a velocidade com que o trabalhador deve desempenhar sua tarefa e disciplina, mecanicamente, as etapas do trabalho (Paranhos, Neves & Silva, 2008). Um aspecto central da lógica fordista é a diminuição do desperdício de tempo e de espaço, o outro é a crença de que a recompensa do trabalhador deve corresponder à sua produtividade, tendo em vista que era esperada a submissão dos trabalhadores à manutenção de altas taxas de produtividade independente das condições de trabalho (Ramos, 2009).

O aumento da velocidade e a intensidade da produção, submetendo o trabalhador a uma adequação, no limite de suas capacidades físicas, ao ritmo da máquina, são os produtos da conjugação linha de montagem fordista com plena abreviação e simplificação das tarefas decorrentes da aplicação dos princípios tayloristas (Paranhos, Neves & Silva, 2008). O trabalho, neste contexto, reduzido à realização de tarefas altamente especializadas, repetitivas, fixas, monótonas e desenvolvidas em uma rotina artificialmente planejada, torna-se causa de adoecimento e sofrimento.

Casaca (2005), discutindo as ideias de Meda (1999), indica que atualmente mantém-se e se sustenta a concepção tradicional de trabalho, apesar das transformações no modelo fordista, da insegurança relativa ao emprego, das altas taxas de desemprego e da crise do Estado-Providência.

1.1.3. O Trabalho no Capitalismo Flexível

O sistema de produção capitalista, historicamente, localizou o trabalho como categoria central e sustentou uma contradição complexa entre capital e trabalho. Por um lado, tem-se o trabalho como promotor do desenvolvimento social, tecnológico e econômico, além de elemento insubstituível no processo produtivo e reprodutivo do capital. Por

outro lado, os trabalhadores tem acesso a uma parcela gradativamente menor da riqueza socialmente produzida (Mendes & Wünsch, 2003). Entretanto, a crise do sistema fordista/taylorista e a emergência de um novo padrão de desenvolvimento econômico, a acumulação flexível, têm promovido significativas transformações no mundo do trabalho, implicando um novo padrão industrial e tecnológico como outras modalidades de organização e gestão do trabalho.

Paranhos, Neves & Silva (2008) indicam que as mudanças decorrentes do processo de acumulação flexível atingem não só o conteúdo, a forma e a organização do trabalho, mas também incidem na sua divisão, na quantidade de trabalho e na demanda de qualificação dos trabalhadores, decorrendo, assim, diferentes formas de subordinação do trabalho em relação ao capital. Neste cenário, continuam os autores, o trabalhador especializado, desqualificado ou semiquualificado demandado pelo paradigma taylorista-fordista é substituído pelo trabalhador polivalente extremamente qualificado. Os processos de educação formal são adaptados para contemplar as exigências engendradas pelos processos de automação e informatização das técnicas de produção, buscando desenvolver nos indivíduos competências compatíveis com as necessidades da organização produtiva flexível.

Entretanto, é preciso perceber, para evitar, como assinalado anteriormente, um discurso naturalizado, a-histórico e evolutivo de um processo socialmente em construção, que não há substituição estanque do tipo de trabalhador do paradigma fordista-taylorista para o trabalhador do capitalismo contemporâneo calcado na acumulação flexível. Como afirmam Mendes e Wünsch (2003 : 3),

o trabalhador “massa” do fordismo coexiste com o trabalhador polivalente, especializado e com maior nível de instrução. A transformação nos processos produtivos criou novas exigências, deixando para trás um passivo de trabalhadores “úteis”, desqualificados e hostilizados para os padrões do “mundo do trabalho desenvolvido”, em contraposição a um “mundo do trabalho subdesenvolvido”. A grande questão, no entanto, é que ambos vivem no mesmo mundo, subjugados a processos opostos. Cria-se, portanto, um trabalho com novas formas, significados e sentidos.

Antunes (2005) destaca a importância de se perceber e ressaltar a fragmentação, heterogeneidade e complexificação quando se fala da classe trabalhadora. Este fenômeno, para o autor, constituiu uma classe que compreende os qualificados e

desqualificados, os que se situam no mercado formal ou informal, os jovens e velhos, homens/mulheres, estáveis/precários, imigrantes e várias outras identidades fragmentárias (Antunes, 2005).

Harvey (1992) apresenta uma outra distinção na estrutura do mercado de trabalho característico da acumulação flexível. Para o autor, o mercado de trabalho compreende dois grupos de trabalhadores: (a) os trabalhadores localizados no centro e (b) os localizados na periferia, assim caracterizados:

(a) Os trabalhadores localizados no centro são aqueles, em número cada vez mais reduzido, que são empregados em tempo integral, com certa estabilidade e com papel essencial para o futuro da organização. Estes trabalhadores possuem maior segurança no emprego, oportunidade de promoções e de aperfeiçoamento e outras vantagens indiretas relativas ao trabalho. Esse grupo é composto por pessoas que devem ser flexíveis e adaptáveis e, caso necessário, geograficamente móveis;

(b) Os trabalhadores periféricos diferenciam-se, segundo Harvey (1992), em dois grupos relativamente diferentes. O primeiro configura-se como empregados em tempo integral com habilidades facilmente identificáveis e disponíveis no mercado de trabalho. Este grupo tem poucas oportunidades de progressão na carreira e alta taxa de rotatividade. O segundo grupo periférico apresenta uma flexibilidade numérica ainda maior, muito menos segurança no emprego e compreende pessoas empregadas em tempo parcial, contratadas por tempo determinado, subcontratadas com subsídio público.

Castel (1998) argumenta que o fenômeno de interesse contemporâneo deve ser, justamente, a desestabilização dessa sociedade centrada no trabalho, a instabilidade das relações laborais. Para ele, é preciso questionar a função integradora do trabalho na sociedade, indicando que os problemas não se restringem à retração do crescimento nem ao fim de um suposto pleno-emprego. O autor aponta o surgimento do perfil de trabalhadores sem trabalho e desqualificados não só como agentes econômicos, mas também no aspecto cívico e político, constituindo-se como não-forças sociais.

Silhuetas incertas, à margem do trabalho e nas fronteiras das formas de troca socialmente consagradas – desempregados por período longo, moradores dos subúrbios pobres, beneficiários da renda

mínima de inserção, vítimas das readaptações industriais, jovens à procura de emprego e que passam de estágio a estágio, de pequeno trabalho à ocupação provisória (Castel, 1998, p. 23).

Pochmann (2006) também identifica discrepâncias de posição em relação ao trabalho no mercado contemporâneo. Há, por um lado, uma parcela da população que se mantém no mercado, cumprindo jornadas gradativamente maiores e, algumas vezes, com significado pessoal ausente; por outro lado, há um grupo de trabalhadores supérfluos, cada vez mais substituíveis por máquinas ou processos produtivos. Antunes (2005) aponta que, de forma concomitante, a classe trabalhadora tornou-se mais qualificada em alguns setores, mas significativamente mais desqualificada em diversos ramos implicando um desnível entre a presença, em escala minoritária, de um trabalhador polivalente e multifuncional e, em grande escala, uma massa precarizada, sem qualificação, que se depara com o desemprego. Essa situação também é identificada por Araújo e Sachuk (2007), que apontam que a mudança em muitos campos de trabalho, os novos formatos na divisão estrutural e o gerenciamento da diversidade estão direcionando muitos sujeitos à informalidade ou mesmo a processos de marginalização e exclusão, dadas as possibilidades restritas de inserção no mundo do trabalho. Para Castel (1998: 516), “ênfatizar essa precarização do trabalho permite compreender os processos que alimentam a vulnerabilidade social e produzem, no final do percurso, o desemprego e a desfiliação”.

As múltiplas nuances desta dinâmica do mundo do trabalho revelam-se, especialmente, no campo das relações em que se pode observar os impactos da destruição gradual e progressiva dos direitos dos trabalhadores com o empobrecimento da qualidade dos postos de serviços, anúncio de terrível horror econômico e massacre da classe trabalhadora (Antunes, 2005; Blanch Ribas, 2003). Dias (2009) indica que a estratégia de flexibilização da mão-de-obra tem como consequências a diluição dos empregos estáveis, o aumento da exclusão, o acentuado uso de pessoal temporário, a deteriorização das relações de trabalho e o desemprego. Neste contexto, é importante destacar que a possibilidade de não trabalho, de forma tão significativa e alargada, implica a perda de referenciais estáveis que o trabalho proporcionava ao sujeito (Castel, 1998).

Paranhos, Neves e Silva (2008) acrescentam a compreensão de que os sem emprego não são mais o exército de reserva de mão-de-obra, ou seja, já não há um entendimento de que melhorias econômicas se relacionam com o fim do desemprego.

Segundo os autores, a compreensão é justamente oposta: a modernização e racionalização da economia e das formas de administração da produção implicam a flexibilização do trabalho, a indiferença em relação à mão-de-obra tradicional e o abandono de linhas de produção, caso surjam possibilidades comerciais mais lucrativas, mão-de-obra mais submissa e menos dispendiosa.

Esta configuração materializa-se na realidade brasileira, como descreve Pochmann (2006:60) ao identificar a mais grave “crise de emprego da história, ocasionando uma desestruturação em suas formas caracterizada por três componentes:

O primeiro está associado à presença, em larga escala, do desemprego em praticamente todos os segmentos sociais. O segundo componente (...) diz respeito à regressão dos postos de trabalho formais, o que contribui para a perda da participação do emprego assalariado no total das ocupações, também conhecido como desassalariamento (...). Por fim, o terceiro componente refere-se ao processo de destruição dos postos de trabalho de melhor qualidade, sem a mesma contrapartida nos empregos criados.

Assim como na realidade brasileira, a situação acima descrita também se constata em Portugal com a presença significativa de diferentes formas de emprego flexível: trabalho temporário, autoemprego, trabalho com tempo parcial, trabalho a domicílio etc. (Kovács, 2005).

Esta crise se manifesta no aumento do desemprego e na redução do emprego seguro e regular, efectuado em tempo integral numa determinada empresa com base num vínculo contratual estável e num compromisso a longo prazo entre empregador e empregado, a favor da difusão de uma grande variedade de formas de emprego, cujo denominador comum é a flexibilidade em termos contratuais, de tempo de trabalho, de espaço e de estatutos (Kovács, 2005 : 12).

Todas estas transformações na organização, divisão e relações de trabalho e emprego tem implicações subjetivas e objetivas. Blanch Ribas (2003) indica que a noção de trabalho compreende tanto as condições socioeconômicas nas quais a atividade humana se desenvolve como o valor e o significado sócio-cultural dessa experiência. Assim, está subentendida uma narrativa diversa sobre a vivência do trabalho e o

significado e os sentidos do trabalho na contemporaneidade assumem um caráter polifônico.

1.1.4. O Fim do Trabalho

Em paralelo com as discussões sobre as características do trabalho em tempos de capitalismo flexível, seguem estudos relacionados às teses de “fim do trabalho” ou, pelo menos, de fim da centralidade do trabalho como categoria definidora da dinâmica da sociedade e de formação identitária do indivíduo. Para os principais autores desta linha de discussão, o trabalho estaria perdendo seu significado e as inovações tecnológicas crescentes estariam assumindo a centralidade na produção de riqueza capitalista, implicando em acentuadas mudanças e transformações na classe trabalhadora. Para estes autores não se coloca mais como pauta central a construção de uma nova sociedade em que a classe trabalhadora assumiria a direção do processo político e da propriedade dos meios de produção, mas a necessidade de construir uma sociedade do tempo livre (Prieb, 2002). Apesar das diferenças provenientes das especificidades de suas análises, os trabalhos de Gorz (1987), Offe (1989), Aznar (1995) e Rifkin (1995), Méda (1999), por exemplo, convergem na compreensão de que o desenvolvimento do capitalismo vem reduzindo a centralidade do trabalho.

Gorz (1987) identificou a tendência de redução de emprego industrial nas sociedades capitalistas avançadas, a redução da jornada de trabalho, o aumento de atividades de serviço e o crescimento do desemprego e relacionou tais características com a superação da sociedade do trabalho e da classe trabalhadora.

A abolição do trabalho é um processo em curso e que parece acelerar-se. Para cada um dos três principais países industrializados da Europa Ocidental, institutos independentes de previsão econômica estimaram que a automatização irá suprimir, no espaço de dez anos, entre quatro e cinco milhões de empregos, a menos que haja uma revisão profunda da duração do trabalho, das finalidades da atividade e de sua natureza. Keynes está morto: no contexto da crise e da revolução tecnológica atuais, é rigorosamente impossível restabelecer o pleno emprego por um crescimento econômico quantitativo (GORZ, 1987 : p.11).

Para Gorz (1987), a presença crescente da tecnologia no processo produtivo vem transformando o chão de fábrica e reduzindo a relevância do trabalhador manual na produção de bens, ao mesmo tempo em que poupa trabalho e tempo de produção, além de maximizar a produtividade. O autor centra suas discussões na tensão entre a liberdade do tempo e a abolição do trabalho, entendido como trabalho assalariado ou emprego (Toni, 2003). Segundo Gorz (1987 : 16), “a abolição do trabalho (...) é um objetivo central para aqueles que, não importa o que tenham aprendido a fazer, acham que 'seu' trabalho [o trabalho capitalista] jamais poderá constituir para eles uma fonte de realização pessoal nem o conteúdo principal de suas vidas”. Vieira e Ouriques (2006) apontam que as propostas do autor são centradas na redução da duração do trabalho e em uma política de renda assegurada para todos que garantissem a transformação de uma sociedade produtivista para uma sociedade de tempo liberado em que o cultural predominasse sobre o econômico.

Também nos anos 80, o sociólogo Offe (1989) desenvolveu um trabalho construindo a tese de que, objetivamente, o trabalho estaria gradativamente perdendo o papel de força motora subjetiva da atividade dos indivíduos e tendo reduzido seu status de fato da vida (Toni, 2003). Offe (1989) argumenta que se justifica entender o trabalho como categoria central no período compreendido entre o fim do século XVII e o término da Primeira Guerra Mundial, posto que o mesmo assumiu, nessa época, posição estratégica no desenvolvimento da sociedade burguesa, mas que, na atualidade, o trabalho tem se configurado como demasiado heterogêneo como categoria. O autor questiona se

Não seria mais apropriado concluir que o trabalho teria se tornado 'abstrato', no sentido de considerá-lo tão só como categoria da estatística social descritiva, e não mais como categoria analítica para a explicação das estruturas, conflitos e ações sociais?” (Offe, 1989: 20).

Entre os fatores que, para Offe (1989), implicam na redução ou mesmo anulação do papel do trabalho na constituição da identidade dos trabalhadores, destacam-se: a redução do tempo dedicado ao trabalho, a expansão do setor de serviços, o aumento do desemprego estrutural e a erosão de tradições culturais. Pode-se perceber que muitos fatores presentes na análise de Offe (1989) são comuns à compreensão de Gorz (1987). Toni (2003) resume os fundamentos dos questionamentos de Offe (1989) em quatro pontos: (1) o trabalho não ser mais o principal elemento organizador das

estruturas sociais, posto que as pesquisas voltam-se, cada vez mais acentuadamente, para questões cotidianas externas à vida laboral; (2) a acentuada heterogeneidade do trabalho o que lhe furta o lugar de foco da identidade coletiva e da divisão social e política; (3) a desintegração do trabalho como um dever humano ético; e (4) o trabalho não mais se coloca como fundamental para a integração ao sistema.

Dada a crise da sociedade do trabalho que Offe (1989) identifica, sua proposta compreensiva volta-se para o estudo das formas de vida fora e além da esfera da produção, o cotidiano, a ação comunicativa, a produção doméstica e um entendimento da sociedade como pós-industrial.

Cada um à sua maneira, Gorz e Offe indicaram em seus estudos o fim da sociedade do trabalho, ou porque o mesmo perdeu seu lugar central na formação das identidades dos trabalhadores ou pelo questionamento do papel de sujeito de transformação social conferido à classe trabalhadora. Ambos mostraram-se otimistas quanto às possibilidades decorrentes de um trabalho autônomo, do uso extensivo do tempo livre e do desligamento dos trabalhadores em relação ao trabalho assalariado.

A década de 90 trouxe novas reflexões que aumentaram a abrangência das abordagens relativas à ideia de fim da sociedade do trabalho. Surgidos em um contexto em que o desemprego já se mostrava acentuadamente elevado e com grande expansão de trabalho precarizado, os trabalhos de Rifkin (1995) e Beck (1997) destacam-se na defesa da criação de novas formas de trabalho como, por exemplo, no terceiro setor, de forma a absorver os indivíduos deslocados e preencher o tempo livre, colocando-se como novos espaços de formação de identidades políticas. Esses autores preocupam-se com o impacto das novas tecnologias nas novas formas de produzir, organizar e gerir o trabalho. Rifkin (1995), especificamente, postula a redução da jornada de trabalho, entendendo que isto teria efeito positivo no processo de minimizar o desemprego.

Outra autora relevante na crítica à sociedade do trabalho é Dominique Méda. Ela argumenta que a categoria trabalho tem se tornado obsoleta em um momento no qual prevalece a expansão da produtividade e que, sendo uma categoria inventada, não há razão senão conservadorismo intelectual, insistir nela como central na organização individual e da sociedade (Fecina & Moraes, 2013). Um dos suportes que a autora utiliza na sua argumentação é a constatação de que o trabalho estrutura, disciplina e domina as sociedades modernas, mas não é um fator ahistórico e houve outras

sociedades que não o tinham como eixo orientador; assim, deduz a autora, é possível novamente desenvolver sociedades em que ele não ocupe esse papel.

Méda (1999) aponta que já não é o trabalho, mas o emprego – ou seja, uma modalidade do trabalho caracterizada pelo assalariamento – que parece funcionar como canal ou garantia de formação, segurança e acesso a bens materiais, o que configura o exercício laboral. E, assim exercido, o trabalho não funciona como laço social, a não ser por acidente, posto que não foi criado com o fim de agregar indivíduos em torno da realização de uma obra comum. A autora reconhece, ainda, o trabalho como mediador da aprendizagem da vida em sociedade e meio de socialização dos indivíduos, mas apenas como forma derivada.

A proposta de Méda (1999) propõe a redução do tempo de trabalho individual visando o desenvolvimento de modelos de sociabilidade que transcendam à esfera produtiva, aproximando-se, nesse aspecto, das idéias de Rifkin (1995). A autora propõe, ainda, para além da redução do tempo do trabalho, a partilha do trabalho, entendendo que rever a forma como se partilha o trabalho implica em repensar a maneira como o conjunto de bens sociais é partilhado. Seu horizonte contempla a construção de uma sociedade “plenamente ativa [que] assegure a cada indivíduo acesso a todo o espectro de atividades humanas (...) atividades políticas, produtivas e culturais, tanto quanto atividades privadas” (Méda, 1996 : 642). É preciso destacar que, ao contrário dos demais críticos à sociedade centrada no trabalho, Méda (1999) propõe a busca do pleno emprego, porém caracterizado pelo acesso ao emprego de forma justa e equitativa, sustentada por um emprego com número reduzido de horas, oportunizando a todos espaço e tempo para se dedicarem a outras atividades. Ou seja, apesar de entender o trabalho como elemento próximo à extinção e indicar a necessidade de aliviá-lo das expectativas usualmente relacionadas a ele, Méda (1999) reconhece o papel central que ele ainda ocupa na sociedade contemporânea e alerta para a necessidade de uma distribuição igualitária do tempo de trabalho favorecendo um deslocamento da centralidade ainda atribuída ao trabalho para o tempo livre.

Entende-se, pois, que o debate sobre o trabalho e seu lugar na sociedade contemporânea caracterizada pelo modo capitalista flexível de produção é um processo em andamento que abarca variadas posições, algumas complementares, outras opostas, mas que a compreensão desse debate e das implicações do lugar do trabalho na sociedade e seu papel na organização da mesma e na formação de identidades continua uma questão pertinente e abre caminho para a reflexão sobre a

própria transformação social. No âmago do questionamento sobre a perda da centralidade do trabalho emergem concepções que sobrepõem – e por vezes reduzem ao mesmo – diminuição do trabalho com diminuição do emprego assalariado. Entretanto, se é verdade que há redução do emprego assalariado não é possível deixar de destacar as novas e variadas formas de organização do trabalho, implicando uma reordenação das relações sociais configuradas no âmbito da produção, mas que a extrapolam.

1. 2. A Dinâmica dos Sentidos Do Trabalho

Entender os significados que têm sido atribuídos ao trabalho na sociedade ocidental não é, porém, o suficiente para se compreenderem os sentidos que os trabalhadores contemporâneos têm construído sobre seu trabalho. Faz-se necessário, também, deter-se sobre este processo a partir do material compreensivo oferecido pelos constructos teóricos decorrentes das pesquisas que têm analisado os significados do trabalho na contemporaneidade.

A opção por começar a denominação deste subitem com o termo dinâmica refere-se à necessidade de se enfatizar o movimento e as forças implicadas no processo, para reforçar a ideia de atividade, demonstrar a velocidade das transformações e metamorfoses presentes.

Relacionar a palavra “dinâmica” aos sentidos do trabalho é relevante para caracterizar, desde o princípio, que estes não são estáticos ou resultados inertes de um processo acabado, mas estão imbricados nos novos processos de mudanças histórico-sociais e culturais, acontecidas de maneira mais ou menos abruptas e perceptíveis no mundo contemporâneo (Dias, 2009).

Trabalho, significados e sentidos se apresentam como fenômenos distintos, complexos e inter-relacionados (Cavalheiro, 2010). No processo histórico, as concepções a respeito do trabalho, sejam conceituais ou empíricas, transformam-se e são transformadas pela sociedade, dadas as dinâmicas de produção e organização do trabalho. Como afirmam Nardi et al. (2000), o trabalho alcançou diferentes configurações, adquirindo peculiaridades em sua forma de organização, em decorrência de fatores históricos, culturais, econômicos e sociais. Consequentemente, os sentidos atribuídos às experiências de trabalho e à maneira como os sujeitos as vivenciam têm-se transformado ao longo do tempo. Destaca-se que o sujeito é ativo

neste processo e que tão importante quanto o contexto histórico, social, cultural em que o indivíduo se insere, é como ele se relaciona com tais contextos. Convergentemente, Sachuk e Araújo (2007) destacam que as transformações no mundo laboral atuam sobre relações de trabalho assim como sobre as relações socioculturais e econômicas, modificando-as e, como acrescenta Caproni Neto (2012), nesta dinâmica, alteram-se os sentidos conferidos ao trabalho e se impõem aos indivíduos outras percepções, outros modos de agir, pensar e sentir o que fazem.

A partir dos anos 70 do século XX, o interesse sobre significados e sentidos do trabalho se acentuou, com consequente aumento de produção científica na área (Cavalheiro, 2010; Andrade, Tolfo & Dellagnelo, 2012). Um dos fatores decisivos neste processo é que o período entre as décadas de 70 e 80 no século XX foram caracterizados pela intensificação do ritmo do trabalho e pelo aumento de exigências por qualificação e alto desempenho dos trabalhadores (Cavalheiro, 2010). Atualmente, o estudo dos significados e dos sentidos que os trabalhadores atribuem ao seu trabalho é realizado por diferentes disciplinas e com variadas perspectivas teóricas (Alberton, 2008; Basso, 1998; Bendassolli, 2009; Betiol, 2006; Borges, 1997; Morin, 2001; Oliveira et al., 2004; Ribeiro, 2007; Tolfo & Piccinini, 2007). Uma parte destes estudos não costuma diferenciar os termos entre si, intercambiando seu uso, como os estudos do grupo MOW (Meaning Of the Work); contudo, há autores como Morin (2001) que indicam a significação como elemento constituinte do sentido.

1.2.1. A Abordagem Sócio Técnica e o Modelo de Hackman e Oldham

Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012) indicam que os primeiros estudos empíricos especificamente sobre significados e sentidos atribuídos ao trabalho foram realizados por Hackman e Oldham (1975). Pioneiros, estes autores definiram que um trabalho com sentido é aquele considerado importante, útil e legítimo pelo indivíduo. Um trabalho assim constituído conecta-se com as diferenças individuais, promove qualidade de vida e influencia na satisfação, motivação e produtividade. Hackman e Oldham (1975) identificaram que resultados tais como alta motivação interna, desempenho de alta qualidade e satisfação elevada, assim como baixos índices de rotatividade e absenteísmo derivam de três estados psicológicos críticos (significância da experiência do trabalho, responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho e conhecimento dos resultados do trabalho). Os autores afirmam, ainda, que esses estados psicológicos são processos individuais derivados de características que

um trabalho precisa ter para que possua significado para o indivíduo. As características que qualificam o trabalho como portador de significado para o sujeito são:

(a) a variedade de tarefas – se a função demanda diversidade de habilidades e competências para ser exercida e para se realizarem as tarefas relacionadas;

(b) a identidade do trabalho – potencial de um trabalho de permitir ser realizado em um processo não alienante e com resultado tangível;

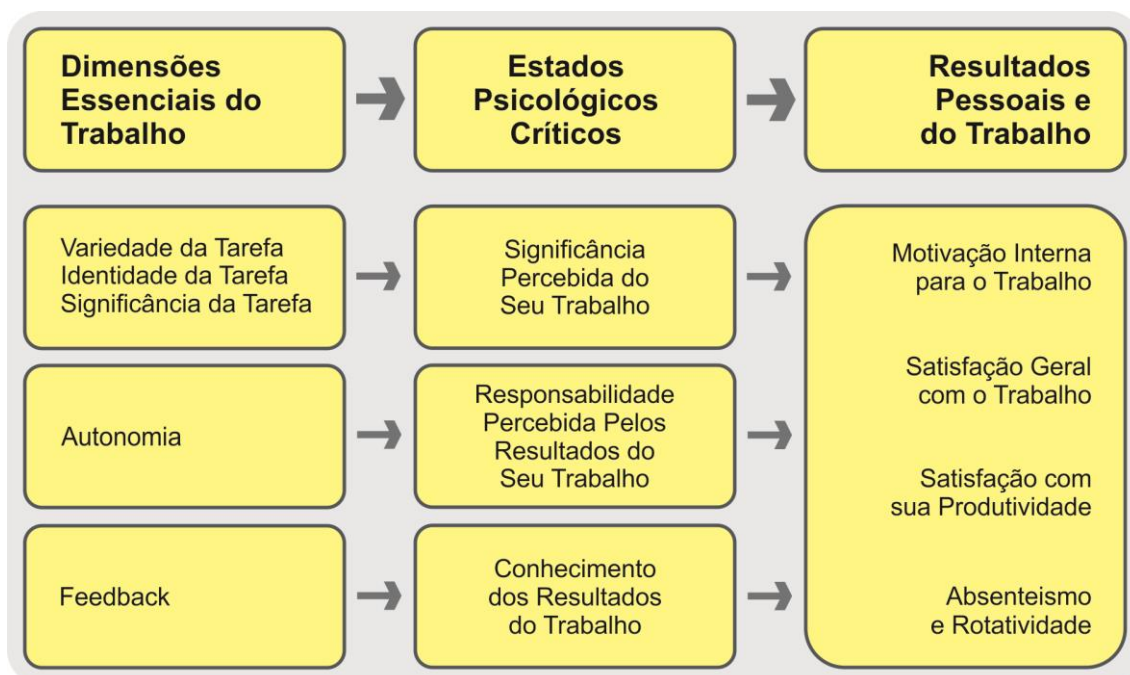
(c) o significado da tarefa – o impacto substancial que o trabalho tem sobre quem o realiza e sobre os demais;

(d) a autonomia – ou seja, a liberdade que o trabalhador tem sobre a organização do trabalho, que garante a independência do indivíduo e confere ao mesmo um senso de responsabilidade em relação à realização das tarefas e o alcance dos objetivos fixados;

(e) o *feedback* sobre o desempenho, destacando-se a importância de o indivíduo ter acesso à informação para que possa realizar as mudanças e ajustes necessários à melhoria de seu desempenho.

Hackman e Oldham (1975) acrescentaram outras duas dimensões complementares às características que um trabalho precisa ter para que possua significado para o indivíduo: a) o *feedback* dos agentes, ou seja, se o trabalhador recebe informações claras dos supervisores e colegas de trabalho sobre seu desempenho e b) lidar com os outros, ou seja, se a realização do trabalho demanda que se estabeleça colaboração com outras pessoas para a consecução das atividades, incluindo outros trabalhadores da organização e clientes. As ideias dos autores encontram-se sistematizadas na figura 1, abaixo:

Figura 1: Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1975)



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975)

O modelo de Hackman e Oldman aprofunda a compreensão “sobre o processo psicológico de motivação interna, explica como se processa a relação entre dimensões essenciais do trabalho, estados psicológicos críticos e resultados” (Kovacs, 2016). Antes de esses autores desenvolverem seu modelo, os pesquisadores da Escola Sociotécnica, desde a década de 1950, realizavam pesquisa-ação com o propósito de democratizar as organizações e promover o rompimento com a organização taylorista do trabalho, com base nos princípios sociotécnicos¹. Nesta linha, vieram a se destacar

¹ Um autor que influenciou a investigação e a alteração das práticas tayloristas de trabalho foi Frederick Herzberg (*Work and the Nature of Man*, 1966; Herzberg et al. *The Motivation to Work*, 1959), que analisou fatores que podem gerar satisfação ou insatisfação no trabalho. O autor distinguiu os fatores intrínsecos do trabalho como conteúdo do trabalho, crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento, auto-realização, identificados por ele como os fatores motivacionais, dos factores extrínsecos, aqueles referentes ao contexto de trabalho tais como política da organização, estilo de chefia, relações com o superior, salário, condições de trabalho e relações interpessoais (Perez-Ramos, 1990). Graça (2002) aponta que, segundo Herzberg, as pesquisas clássicas enfatizaram os *fatores ambientais* (extrínsecos) do trabalho e que, na ausência de reais *factores de motivação* no trabalho (intrínsecos), a sensibilidade do trabalhador para um mau ambiente, real ou imaginário é aumentada. Uma conclusão significativa dos trabalhos de Herzberg é a compreensão de que a melhoria nos fatores ambientais ou extrínsecos pode evitar a

os trabalhos de Trist (1978) e Emery (1976) que colaboraram indicando que o trabalho precisa apresentar seis propriedades para estimular o comportamento de quem o realiza. São elas:

1. Variedade e desafio: o trabalho deve possibilitar o prazer do uso de competências e habilidades para ser realizado, assim ele deve ser razoavelmente exigente em aspectos que não o da resistência física e ser variado, demandando com relativa frequência a resolução de problemas desafiadores;

2. Reconhecimento e apoio: o trabalho que estimula a afiliação, a vinculação entre os membros e o sentimento de pertencimento, via reconhecimento e suporte dos demais participantes da organização, tende a ter mais significado para os trabalhadores;

3. Possibilitar autonomia e relativo poder de decisão: o trabalho com sentido promove a capacidade de decisão do trabalhador, incluindo na sua realização o prazer proveniente do exercício de julgamentos pessoais no trabalho;

4. Aprendizagem contínua: a realização do trabalho deve promover a aprendizagem de forma regular e sistemática contribuindo para o crescimento pessoal do trabalhador;

5. Contribuição social: o trabalho deve visibilizar a relação entre o exercício da tarefa e suas consequências sociais. Desta forma, favorece a construção da identidade social do trabalhador;

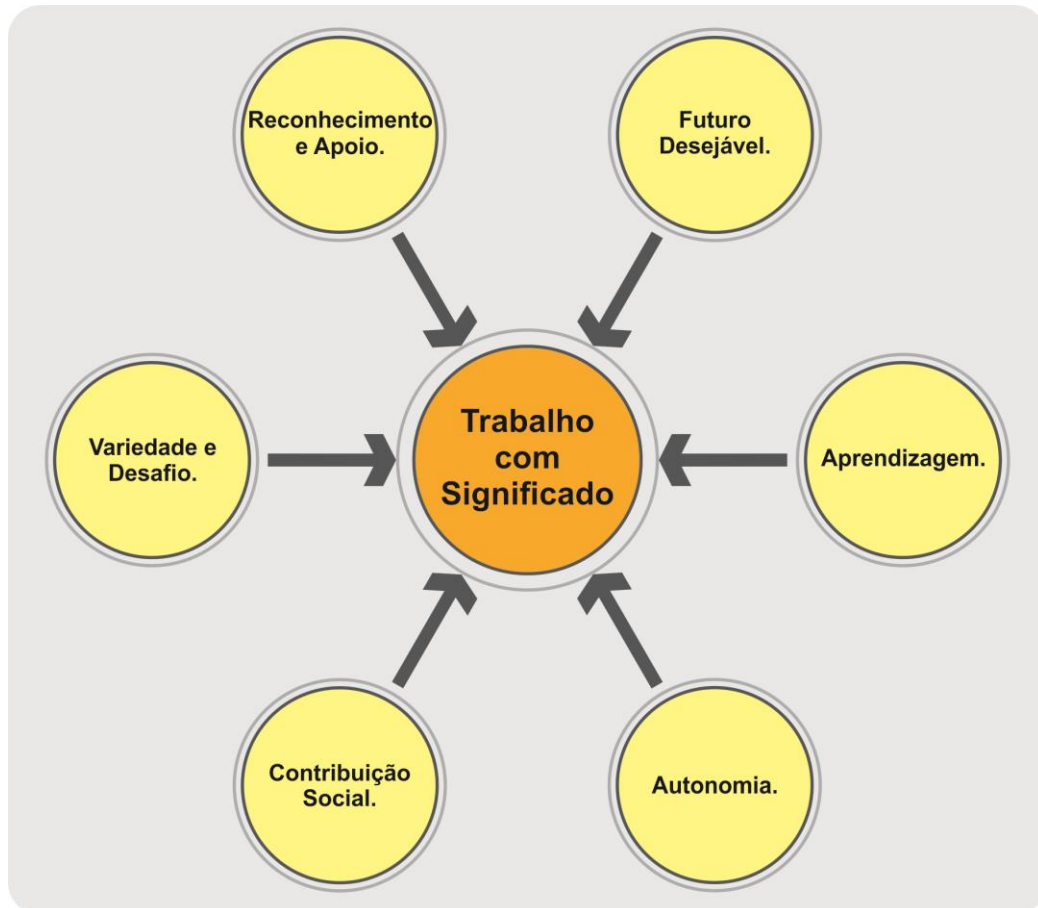
6. Oferecer um futuro desejável: o trabalho deve contemplar um horizonte desejável, incluindo no processo atividades de aperfeiçoamento e orientação profissional.

Estas propriedades constituem e conformam o trabalho com significado, segundo os autores, conforme se entende na figura 2, abaixo. Os autores da Escola Sociotécnica indicam que o reconhecimento no trabalho é fundamental para permitir a construção de uma identidade pessoal e social. O trabalho com significado ocupa o tempo da

insatisfação, mas é a melhoria nos factores intrínsecos, enriquecedores das tarefas, que promovem a motivação no trabalho.

vida, evita o vazio e a ansiedade (Jacques, 1978). Eles acrescentam que, além dos aspectos intrínsecos ao trabalho acima referidos, existem vários aspectos extrínsecos que podem afetar o comprometimento no trabalho, por exemplo: o salário, as condições físicas e materiais e as regras organizacionais.

Figura 2: Trabalho com Significado, segundo Emery (1976) e Trist (1978)



Fonte: a autora (2016)

1.2.2. Os Estudos do Grupo MOW

Apesar da relevância e do pioneirismo de Hackman & Oldham (1975), o grupo de estudiosos que contribuiu mais acentuadamente para o estado da arte atual sobre sentidos e significados do trabalho foi o grupo MOW. Os trabalhos realizados pelo grupo utilizam o termo significados do trabalho, que é, neste contexto, representado (a) pelo significado individual, coletivo/grupal e social atribuído a ele; (b) pela utilidade do trabalho para a organização; (c) pela autorrealização e satisfação proporcionadas na realização do trabalho; (d) pelo sentimento de desenvolvimento e evolução pessoal

e profissional; e (e) pela liberdade e autonomia presentes para a execução do trabalho (Tolfo & Piccinini, 2007; Andrade, Tolfo & Dellagnelo, 2012).

Job (2003) destaca que os pesquisadores afiliados ao MOW investigaram, em seus estudos pioneiros, mais de 14.700 pessoas em oito países (Bélgica, Inglaterra, Alemanha, Israel, Japão, Holanda, Estados Unidos e ex-Iugoslávia), visando identificar e compreender os diferentes significados do trabalho para os indivíduos. Os pesquisadores do MOW definiram três categorias principais de análise: centralidade do trabalho, normas sociais sobre o trabalho e resultados valorizados do trabalho (MOW, 1987).

A centralidade do trabalho é entendida em duas dimensões: a centralidade absoluta, que se refere à importância e valorização da importância do trabalho para a vida do sujeito, e a centralidade relativa, que é a análise da importância dada ao trabalho comparada com outras esferas relevantes da vida como família, religião, comunidade e lazer (Job, 2003).

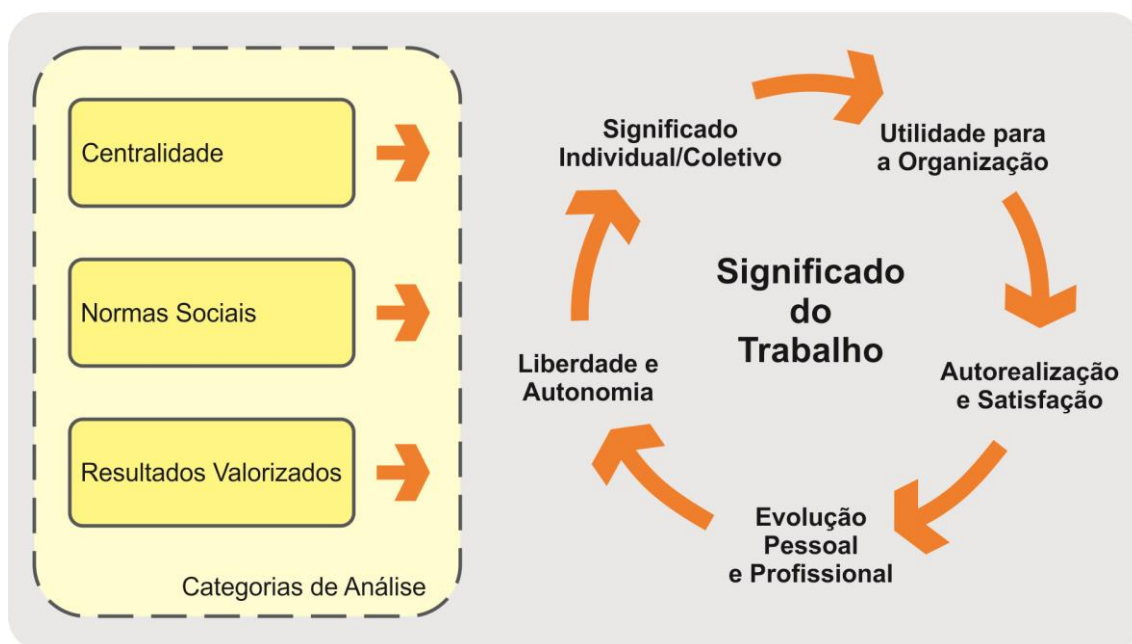
As normas sociais, nestas pesquisas, são entendidas como as normas derivadas dos valores morais relacionados ao trabalho. Goulart (2009) indica que as normas sociais referem-se aos direitos e deveres associados ao trabalho, relacionando-os aos valores que o profissional atribui à sua atividade. Os direitos compreendem aquilo com que o trabalhador deve contar, proveniente da organização no que tange às condições e características do trabalho. Os deveres são as obrigações que o trabalhador precisa cumprir na organização e em relação à sociedade. Tolfo e Piccinini (2007) indicam que tais normas não são estáveis, pois sofrem influência de variáveis pessoais e sócio-demográficas, e agem como antecedentes dos princípios e condutas relacionados às crenças sobre direitos e deveres dos trabalhadores.

Tais normas funcionam como padrões sociais que balizam as avaliações individuais acerca das recompensas obtidas pelo trabalho e consistem numa expressão geral (percepção) do que seriam trocas equitativas entre o que o indivíduo recebe da situação de trabalho e as contribuições que ele traz para o processo de trabalho (Tolfo & Piccinini, 2007, pág. 39)

A terceira categoria, resultados valorizados do trabalho, compreendem os motivos que levam alguém a trabalhar (Andrade, Tolfo & Dellagnelo, 2012) e, segundo Bendassolli

(2009), podem ser divididos em expectativas subjetivas sobre as condições futuras de trabalho e resultados objetivos do trabalho. Andrade, Tolfo & Dellagnelo (2012) afirmam que entre os motivos que conduzem ao trabalho destacam-se, nesta percepção teórica, duas dimensões, uma delas caracterizada pela busca de objetivos econômicos – uma orientação instrumental para o trabalho – e outra que compreende itens como autonomia, realização de um trabalho interessante e possibilidade de uso das competências. As ideias do Grupo MOW estão resumidas na figura 3, abaixo:

Figura 3: Significado do Trabalho para o Grupo MOW e suas Categorias de Análise



Fonte: a autora, (2016)

Além dos significados do trabalho e as categorias de análise dos mesmos, os pesquisadores do MOW investigaram as diversas definições de trabalho. A partir dos estudos empíricos, England e Whiteley (1990) identificaram seis padrões de definição de trabalho, classificados de A a F e sintetizados no Quadro 1, a seguir. Os padrões A, B e C apresentam uma concepção positiva de trabalho e valorizam seu caráter social, os padrões D e E demonstram uma concepção negativa de trabalho, relacionando-o a uma obrigação para sobreviver e o padrão F indica uma conotação neutra para o trabalho. Em todos os padrões, o salário surge como elemento importante, mas não necessariamente central.

Cavalheiro (2010) explica que, para o padrão A, o trabalho caracteriza-se como acréscimo de valor; no padrão B, o trabalho aparece como central na vida das pessoas, existe um sentimento de vinculação e contribuição para a sociedade e, para

o padrão C, o trabalho é, primordialmente, uma atividade que beneficia outras pessoas. De outra forma:

O padrão A descreve o trabalho como uma atividade geralmente agradável que acrescenta um valor a alguma coisa e pelo qual se tem que prestar conta dos resultados. O padrão B parece ser uma definição mais comum: descreve o trabalho como uma atividade que proporciona, a quem o realiza, um sentimento de vinculação, trazendo uma contribuição para a sociedade. O padrão C define o trabalho como uma atividade que beneficia os outros, traz uma contribuição para a sociedade e gera um valor agregado. Esses três padrões valorizam, portanto, o caráter social do trabalho. (Job, 2003:34)

Os padrões D e E apresentam características opostas aos padrões anteriores e definem-se por uma concepção negativa do trabalho. O padrão D define o trabalho como atividade que não é agradável, que deve ser realizada por alguém em um lugar específico, sob a supervisão de outra pessoa (Job, 2003). O padrão E também descreve atividade desagradável, que implica em acentuadas exigências físicas e mentais (Job, 2003). Cavalheiro (2010) destaca que esses dois padrões apresentam o trabalho como uma atividade que se é obrigado a realizar para sobreviver/ganhar a vida.

Já o padrão F apresenta uma conotação neutra sobre o trabalho. Cavalheiro (2010) indica que, para o padrão F, o trabalho é apenas uma atividade regular remunerada. Job (2003) acrescenta que o padrão F apresenta o trabalho como atividade que segue um horário regular, em um local específico e pelo qual se recebe um salário.

Destaca-se que em todos os padrões, conforme anteriormente mencionado, o salário surge como elemento importante na definição de trabalho, fazendo crer que para a maior parte dos indivíduos existem poucas diferenças entre trabalho e emprego (Morin, Tonelli & Pliopas, 2007; Job, 2003). O Quadro 1 resume a descrição dos padrões de definição do Trabalho segundo England e Whiteley (1990):

Quadro 1 - Padrões de Definição do Trabalho Segundo England e Whiteley (1990)

	Concepção Positiva	Concepção Negativa	Sentido Neutro
Padrão A	<p>Acrescenta valor</p> <p>Recebe-se dinheiro</p> <p>Presta-se conta dos resultados</p> <p>Faz parte de suas tarefas</p>		
Padrão B	<p>Promove sentimento de vinculação</p> <p>Recebe-se dinheiro</p> <p>Contribuição para a sociedade</p> <p>Faz parte de suas tarefas</p>		
Padrão C	<p>Sentimento de vinculação</p> <p>Contribuição para a sociedade</p> <p>Acrescenta valor</p> <p>Fisicamente exigente</p>		
Padrão D		<p>Recebe-se dinheiro</p> <p>Não é agradável</p> <p>Outro determina o que deve ser feito</p> <p>Faz parte de suas tarefas</p>	
Padrão E		<p>Trabalho é física e mentalmente exigente</p> <p>Recebe-se dinheiro pra realizar a tarefa</p> <p>Não é agradável</p> <p>Faz parte de suas tarefas</p>	
Padrão F			<p>Recebe-se dinheiro para realizar</p> <p>Faz parte das tarefas</p> <p>É realizado segundo um horário</p> <p>É realizado no local de trabalho</p>

Fonte: a autora (2016)

Cavaleiro (2010) aponta que, dada a abrangência e repercussão científica, os trabalhos do grupo MOW colaboraram significativamente na compreensão de que “significado do trabalho” é um construto dinâmico, multifacetado e complexo.

1.2.3. Estudos Recentes sobre Sentidos do Trabalho no Brasil e em Portugal

No Brasil, podem-se destacar dois pesquisadores que estudam sentido/significado do trabalho: Borges (1997, 1998, 1999), que trabalha com base nas pesquisas realizadas pelo grupo MOW, e Antunes (2003a, 2003b), que estuda a relação sentido e trabalho em uma perspectiva sociológica além dos trabalhos realizados por Morin (2002, 2004). Em Portugal, destacam-se os trabalhos realizados e orientados por Gonçalves (2002, 2004, 2006)².

Morin (2004) busca compreender o sentido do trabalho na contemporaneidade entendendo que o mesmo se estrutura via três componentes: o significado, a orientação e a coerência. O significado ou significância do trabalho pode ser compreendido via as representações do trabalho e da importância assumida por ele para o indivíduo (Morin, 2004). O tempo investido nas atividades laborais indica que o trabalho é importante para a maioria dos sujeitos e adquire papel de centralidade. Outra dimensão relevante para se entender a categoria trabalho é a ideia de orientação para o trabalho. Busca-se compreender como o sujeito procura atingir as metas que valoriza por meio do trabalho realizado e se os valores guiam suas ações (Morin, 2004). Por fim, como elemento constitutivo da compreensão sobre trabalho, Morin (2004) aponta a coerência proveniente da relação entre expectativas e atividades realizadas cotidianamente no trabalho. A ideia de coerência pressupõe que o indivíduo tende a buscar o estado de estabilidade em um sistema equilibrado. Desta forma, o relacionamento com o trabalho demanda uma vivência que lhe confira segurança e serenidade, propiciando engajamento e comprometimento com as atividades que realiza (Morin, 2004).

² Destaca-se que, em Portugal, são realizados variados estudos sobre motivação e satisfação no trabalho que compreendem, em sua estrutura, investigação sobre os significados atribuídos ao mesmo. Entre os investigadores relevantes neste campo destaca-se Jorge Vala, tanto em suas obras (1983, 1994, 1988a, 1998b, 2004) como referenciado por outros pesquisadores (Cabral, 2012; Martins, 2003; Andrade, 2001; Caetano, Tavares & Reis, 2003).

Os estudos de Morin (2002) indicam que o trabalho com significado costuma apresentar as características a seguir enunciadas:

- (a) é um trabalho eficiente e produz um resultado útil;
- (b) proporciona prazer na realização da tarefa já que permite desenvolver talentos, favorece o aprendizado, possibilita demonstrar criatividade e resolver problemas;
- (c) permite o exercício da autonomia, seja no seu exercício, seja como oportunizador de segurança e independência;
- (d) possibilita relações humanas satisfatórias, posto que o trabalho oportuniza contato entre as pessoas e contribui para a formação de suas identidades, permite que as pessoas lidem melhor com a solidão e se localizem na comunidade;
- (e) mantém as pessoas ocupadas operando na organização do tempo e favorecendo a estruturação de defesa contra a ansiedade da morte e do vazio;
- (f) é moralmente aceitável, apresentando valores compartilhados pelos indivíduos e devendo ser realizado de maneira socialmente responsável.

Destaque-se que os estudos de Morin incluem, na composição do modelo próprio, elementos constitutivos da teoria desenvolvida pelo MOW – tantos aspectos teóricos quanto metodológicos, posto que vai da adoção conceitual das dimensões que se referem aos valores laborais e às normas sociais do trabalho até a utilização de escalas similares. Além da utilização do arcabouço derivado dos trabalhos do MOW, o trabalho de Morin também apresenta proximidade e diálogo com a teoria do enriquecimento do cargo de Hackman e Oldham (1975) e com a teoria dos sistemas sociotécnicos de Emery (1976) e Trist (1978). A influência do modelo sociotécnico se evidencia no estudo da coerência como elemento constitutivo da compreensão sobre trabalho, coerência esta definida como uma sincronia entre aspectos relacionados ao indivíduo e as características das situações laborais vivenciadas pelo mesmo. O estudo da coerência aponta a relevância de entender o trabalho como constitutivo da identidade pessoal e social, tal como pretendido por Emery (1976) e Trist (1978).

Morin (2001 : 11) afirma a proximidade de seu trabalho com os modelos de Hackman e Oldham (1975) e com o modelo da Escola Sociotécnica:

Esses dois modelos têm vários pontos em comum. Entre outros, eles recomendam uma organização do trabalho que ofereça aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar. Parece-nos igualmente importante que os trabalhadores possam desenvolver o sentimento de vinculação e que possam trabalhar em condições apropriadas.

Borges (1997) apresenta um posicionamento dinâmico sobre sentidos do trabalho, contemplando tanto uma dimensão subjetiva, individual, quanto uma dimensão social, incluindo na análise a rede de significados compartilhados, advindos do contexto em que ocorrem. O autor diferencia, no que tange ao significado do trabalho, os atributos valorativos (como o trabalho deve ser) dos atributos descritivos (como o trabalho é, concretamente). Os atributos valorativos compreendem itens como justiça no trabalho, desgaste e desumanização, bem estar socioeconômico, realização e auto-expressão e os atributos descritivos incluem auto-expressão, responsabilidade e dignidade, desgaste e desumanização, recompensa econômica e condições de trabalho (Borges & Alves Filho, 2003). Apesar dos itens valorativos e descritivos compreenderem aspectos nominalmente semelhantes, sua descrição e composição são distintas, dada a metodologia empregada pelo autor para chegar a esses fatores.

As pesquisas de Borges (1997, 1998, 1999) indicam uma abordagem cognitivista do sentido do trabalho o que difere da perspectiva sociológica que Antunes (2003a, 2003b) dá ao seu trabalho. Antunes (2003b, 2003a) ressalta a relação entre uma vida plena de sentido dentro e fora do trabalho. Ele acentua que não é possível que a realização de um trabalho assalariado, fetichizado e estranhado possibilite ao sujeito satisfação, realização e pertencimento, elementos, segundo o autor, necessários para dar sentido ao trabalho e à vida dos sujeitos. O autor destaca que é necessário que o sujeito encontre realização nessa esfera via um trabalho que inclua autodeterminação, autonomia e liberdade. Tais características, em coexistência com o uso autônomo do tempo livre, dota de sentido a vida dos sujeitos e viabiliza sua humanização e emancipação.

Em Portugal encontram-se os estudos de Carlos Manuel Gonçalves (2012a, 2012b, 2012c, 2004, 2002), sozinho ou em co-autoria, autor que utiliza o conceito de “significados atribuídos ao trabalho”. Este pesquisador realiza parte significativa das investigações junto a jovens adultos e desenvolveu uma versão para o Brasil (2012b) e uma versão para Portugal (2012c) da escala de Significados Atribuídos ao Trabalho. A Escala de Significados Atribuídos ao Trabalho é um instrumento com pressupostos construtivistas e que entende os significados como uma realidade social e psicológica, ou seja, os mesmos são construídos socialmente via mensagens tácitas ou explícitas presentes nos contextos de vida nos quais os sujeitos se inserem como família, escola, comunidade de pertença (Gonçalves, 2006).

De maneira geral, os autores tendem a trabalhar com as noções de sentido e significado de maneira intercambiável. Mesmo ressaltando que há uma forte interdependência entre os mesmos, este trabalho se inscreve junto aos que distinguem sentido e significado do trabalho. Tolfo & Piccinini (2007) indicam que os significados estão mais relacionados a uma perspectiva coletiva ou social e os sentidos definem-se por serem uma produção pessoal resultante da apreensão individual e reflexiva dos significados coletivos. Ressalta-se que os sentidos e significados não são elementos estáticos, mas construções que se transformam via relação dialética com a realidade (Tolfo & Piccinini, 2007). Compreende-se, em convergência com Basso (1998), que significado é a generalização e a fixação da prática social humana, materializada em instrumentos, objetos, técnicas, linguagem, relações sociais e outras formas de objetivações como arte e ciência; e sentido tem caráter pessoal, é a razão, o motivo que incita a pessoa a realizar seu trabalho. O sentido refere-se ao modo como os fenômenos objetivos são apreendidos pela consciência individual. Desta forma, o sentido de uma determinada significação depende de vários fatores, tais como se houve ou não apropriação do significado e em que grau e forma ele foi assimilado pelo sujeito (Basso, 1998).

1.3. Posicionamento da Pesquisa: Os Sentidos do Trabalho na Perspectiva Histórico-Cultural

Uma corrente epistemológica que sustenta conceituações distintas para sentido e significado – não apenas no que tange a trabalho – é a sócio-histórica. Nesta corrente, inscrevem-se autores como Leontiev e Vigotsky. Esta corrente teórica considera o ser humano como eminentemente social, relacionando, de forma indissociável, sujeito e

sociedade. A cultura emerge, nessa compreensão, como ruptura e identifica o momento em que o homem transforma a natureza via trabalho ao mesmo tempo em que se recria e se transforma pelo exercício mesmo do trabalho e da criação das condições de existência (Lane, 1984). Destacam-se, nessa concepção, duas características: a ação humana pode ser planejada de forma consciente e não só seu produto e os instrumentos utilizados para a realização do mesmo podem ser compartilhados socialmente. Para Gonzalez Rey (2004), Vigotski demonstra a relação intrínseca e dialética entre psique e social, estabelecendo uma relação recursiva em que a psique, ao mesmo tempo que é constituinte do social, configura-se socialmente. Como afirma Lane (1995: 55): “a realidade objetiva vivida pelo indivíduo se torna subjetiva, a qual por sua vez se objetivará por meio de suas ações.”

Para Vigotsky (1984) o trabalho é definido como um processo de transformação da natureza e do sujeito, concomitantemente, devido à utilização de instrumentos de mediação criados pelo homem, tanto os de ordem física, utilizados para agir sobre a natureza, como os signos, que operam possibilitando a comunicação e a representação da realidade. Através dos signos o sujeito pode pensar, nomear os objetos e suas experiências e compartilhá-las com os demais sujeitos. No processo de trabalho, o sujeito potencialmente subjetiva o mundo objetivo e objetiva seu mundo subjetivo. Ainda neste processo – e nas demais interações sociais – ocorre a significação, o processo de produção de sentidos e a veiculação de significados a eles referentes.

Vigotsky (1996, 2001) aponta que o processo de significação realizado pelos sujeitos possui dupla dimensão: o significado e o sentido. O significado, no campo semântico, compreende as relações que uma palavra pode encerrar e no campo psicológico opera como generalização, como conceito (Vigotsky, 2001). De forma convergente, para Leontiev (1978), a significação é uma generalização de práticas sociais humanas da realidade que correspondem às representações e conhecimentos relativos a uma época e sociedade. Tais representações são fixadas principalmente via linguagem.

Significado, pois, acolhe um duplo sentido: “em certos casos ele designa significação de uma palavra (significação verbal), noutros, os conhecimentos, o conteúdo da consciência social assimilada pelo indivíduo” (Leontiev, 1978 : 130). Nessa perspectiva, os significados são produções históricas e sociais, imbricam-se na comunicação e na socialização das experiências do ser humano e referem-se aos conteúdos instituídos, fixos, compartilhados, que são apropriados pelo homem

(Cavalheiro, 2010; Aguiar & Ozella, 2013). Vigostsky distingue sentido de significado acentuando o caráter pessoal e subjetivo do sentido, além de sua fluidez e dinamicidade.

o sentido de uma palavra é a soma de todos os fatos psicológicos que ela desperta em nossa consciência. Assim, o sentido é sempre uma formação dinâmica, fluida, complexa, que tem várias zonas de estabilidade variada. O significado é apenas uma dessas zonas do sentido que a palavra adquire no contexto de algum discurso e, ademais, uma zona mais estável, uniforme e exata. (Vigostsky, 2001: 465)

Destaca-se que a fluidez e a dinamicidade do sentido derivam do fato de o sentido se produzir nas práticas sociais, via articulação dialética da história de constituição do mundo psicológico com a experiência atual do sujeito (Barros et. al, 2009). Costas e Ferreira (2011) apontam que, assim como as palavras sujeitam-se às mudanças do ambiente social e das pessoas, o sentido se transforma conforme se dão as transformações dos grupos sociais. O sentido é uma elaboração instável que encontra estabilidade e apoio nos significados socialmente compartilhados. A definição de sentido apresentada nas ideias de Vigotsky não se limita à palavra enquanto unidade fonética, mas relaciona palavra e contexto.

Os sentidos e sua construção apresentam-se como fenômenos complexos e cheios de mobilidade, podendo se transformar constantemente tanto de uma consciência para outra como na mesma consciência, em situações diferentes. Para Vigotsky (1991), o sentido das palavras depende concomitantemente da interpretação do mundo de cada um e da estrutura interna da personalidade. Ressalta-se que a compreensão sobre os processos de produção e apropriação dos sentidos e, nesse processo, dos sentidos atribuídos pelo sujeito a determinado fenômeno, oportuniza um conhecimento não só sobre o sujeito singular, emissor do sentido, mas também sobre a coletividade: “cada pessoa é em maior ou em menor grau o modelo da sociedade, ou melhor, da classe a que pertence, já que nela se reflete a totalidade das relações sociais” (Vigotsky, 1996: 368).

Ao poder atribuir diversos sentidos ao socialmente estabelecido, o sujeito assume a condição de autor, estabelecendo uma relação marcada por movimentos de aceitação,

oposição, confronto, indiferença com a realidade, podendo produzir constantemente nova significação da cultura e das atividades sociais como um todo (Zanella, 2004).

Sob a ótica da perspectiva histórico-cultural e em consonância com as ideias de Vigostsky, não se pode considerar a existência de um sentido puro, verdadeiro e estático que será exteriorizado no contato pesquisador-sujeito pesquisado. Não há nada a se descobrir. Ao contrário, entende-se que é no próprio exercício de interação e entrevista que a linguagem viabiliza a construção dos sentidos sobre o tema investigado (Barros et. al, 2009). Esta dinâmica, assim caracterizada, demanda que o pesquisador se detenha não apenas nos conteúdos da(s) fala(s) do(s) sujeito(s), mas incorpore na sua análise a reflexão sobre as condições de emergência daquele conteúdo, os modos de elaboração dos sentidos, o funcionamento e sustentação da significação e a dinâmica entre sentidos e significados.

Objetiva-se, neste trabalho, abordar os sentidos do trabalho a partir da conceitualização e/ou concepção individual, tomando concepção em seu sentido filosófico, isto é, “operação pela qual o sujeito forma, a partir de uma experiência física, moral, psicológica ou social, a representação de um objetivo de pensamento ou conceito” (Japiassu; Marcondes, 2008: 51), sentido este correlato ao de conceitualização: “sinônimo de concepção, [...] com ênfase na elaboração conceitual que o sujeito faz a partir de uma experiência ou de sua intuição.” (*id. ibid.*). Essa conceitualização individual, porém, sabe-se a partir das ideias acima desenvolvidas, inclui e caracteriza os significados partilhados pela classe em que os sujeitos se localizam.

Para atingir o objetivo proposto, a investigação se alicerçará no conceito de sentido apresentado por Vigostsky e se deterá nas dimensões dos sentidos do trabalho apresentadas por Morin *et al.* (2003), quais sejam: a) a dimensão individual, que abrange aspectos como satisfação pessoal, autonomia, sobrevivência, crescimento, identidade e aprendizagem; b) a dimensão organizacional, que compreende a utilidade do trabalho e as relações de trabalho; c) a dimensão social, que refere-se ao sentimento de executar um trabalho que contribua para a sociedade e favoreça a integração social.

Adotar a perspectiva sócio-histórica na condução desta pesquisa implica compreender que as falas dos sujeitos pesquisados, no curso da interação de pesquisa, não contêm sentido em si mesmas, não são uma verdade estática sobre o sujeito ou sobre a

realidade, mas consistem em uma construção resultante de suas interações, das suas relações com os demais sentidos e significados que circulam no tecido social que ocupa. Entende-se, como Barros et al. (2009), que a linguagem não serve como expressão de um pensamento pronto, já que a própria reflexão e enunciação constituem e modificam o enunciado. A principal contribuição que a abordagem sócio-histórica oferece às pesquisas sobre sentidos do trabalho é a transcendência da compreensão do sentido como algo que um trabalho tem ou não tem (uma atribuição intrínseca e razoavelmente prescritível). Além disso, ela supera a ideia do sentido do trabalho como uma orientação verificável e resumida a polos (positivo ou negativo) e oferece o entendimento do sentido construído pelos sujeitos de forma dinâmica, via interação entre cada indivíduo, e a realidade que age sobre ele ao mesmo tempo em que o sujeito age sobre ela. Esta compreensão dá plasticidade às dimensões elencadas por Morin et al. (2003), favorecendo um entendimento da articulação dos elementos que configuram e dão consistência aos sentidos atribuídos ao trabalho por quem o realiza. As dimensões serão entendidas, pois, de forma entrelaçada, indicando zonas de confluência entre os aspectos individuais, organizacionais e sociais e sobre determinadas por aspectos dinâmicos como a realidade organizacional e o contexto sócio-histórico.

2. Capitalismo Flexível, Produção Flexível e Indústria Automobilística

A contemporaneidade tem sido caracterizada por um conjunto de termos que remetem à velocidade das mudanças, presença acentuada de rupturas, processos descontínuos e incertezas. Significativas transformações impactam diversas áreas da vida humana, com destaque para a difusão de tecnologias da informação e da comunicação, a mundialização do capital com preponderância do capital financeiro, a elevação da competitividade entre os agentes econômicos com correspondente proeminência de uma sociedade do consumo, a nova divisão internacional do trabalho, o desequilíbrio de forças no mercado de trabalho e das relações laborais, as novas formas de relações entre as pessoas que parecem derivar para um processo de transmutação da identidade, além das novas configurações organizacionais e institucionais (Batista-dos-Santos et al, 2009; Chesnais, 1996; Clegg & Hardy, 1998; Kovács, 2002; Fontenelle, 2008; Gurgel, 2003; Mendes, 2007b; Sennett, 2007, 2006; Vieira & Caldas, 2006).

Estas transformações mostram-se relevantes quando se pretende compreender os fenômenos sociais contemporâneos, que, sob a perspectiva das relações materiais de produção, incluem-se no âmbito do capitalismo em sua fase de acumulação flexível (Boltanski & Chiapello, 2009; Faria & Kremer, 2004; Gurgel, 2003). Boltanski e Chiapello (2009) dividem o capitalismo do séc. XX em três fases sucessivas e não estanques, qualificadas por um ideário específico, uma ética própria ou, como definem, um espírito que as sustenta e justifica. A passagem do século XIX para o século XX e estendendo-se até próximo aos anos 1960 corresponde à primeira fase, caracterizada por um capitalismo familiar. Nessa fase, havia uma confusão entre propriedade e gestão. A dinâmica das empresas girava em torno do burguês empreendedor e a lógica da moral burguesa acompanhava o cotidiano organizacional. As disposições econômicas inovadoras associavam-se a um posicionamento doméstico tradicional com efeitos nas relações de trabalho, que se caracterizavam por uma orientação patriarcal. A segunda fase, mais relevante entre os anos 1960 e 1990, materializava-se em um capitalismo burocrático. Nesse período, o administrador profissional, não proprietário, teve papel proeminente. Nessa época, ocorre a centralidade da gerência, o foco nos executivos das grandes corporações. Foi também, de forma mundializada, o período de aumento de oferta de empregos decorrente do crescimento das empresas. A terceira fase do capitalismo, a que ora se está vivenciando, emerge como nova configuração ideológica do capitalismo por volta dos anos 1990 e se caracteriza pela busca da flexibilização da burocracia. Essa nova

fase ou, como preferem os autores, esse novo espírito do capitalismo corresponde à fase de acumulação flexível do capital que, discursivamente, é descrito como promotor de transformações significativas no mundo do trabalho, no que se refere à produção, organização do trabalho e gestão.

Como indicam Batista-dos-Santos et al. (2009), as crises do sistema fordista de produção e da política econômica keynesiana são, com frequência, imputadas como as razões para as transformações na economia mundial, ocorridas a partir das últimas décadas do século XX. Antunes (2003), porém, indica que tais crises constituem apenas expressões fenomênicas de um quadro de maior complexidade. De forma convergente, Kovács e Castillo (1998) assinalam que a maneira dicotômica e evolucionista de encarar as mudanças nos modelos de produção e a relação dos mesmos com o cenário macroeconômico – maneira esta baseada na leitura naturalizada de uma suposta transição linear de uma economia centrada na indústria para uma economia de serviços e da competitividade como item dependente apenas da adaptação da produção a um modelo flexível – é insuficiente e limitada.

O sistema capital, após um período de grande expansão pós Segunda Guerra Mundial (Fusfeld, 2001), derivou para um novo ciclo de acumulação baseado principalmente na especulação do capital financeiro (Antunes, 2003a; Frigotto, 2003; Gaulejac, 2007; Gurgel, 2003).

A partir dos anos 1970, o capital tem se reestruturado em novas formas de acumulação visando à recuperação do seu ciclo produtivo. Neste cenário, o trabalho é conduzido pela perspectiva da flexibilidade que se assenta e se propaga em campos como produção flexível, organizações flexíveis e gestão ou administração flexível (Fontenelle, 2008; Gurgel, 2003; Mendes, 2007b; Sennett, 2007). De forma ampla, a lógica da acumulação flexível cria novos conjuntos industriais, promove padrões desiguais de desenvolvimento por setor e/ou regiões geográficas e comprime os horizontes temporais da tomada de decisões; concomitantemente, facilita a difusão das decisões em um espaço cada vez mais amplo. O regime de acumulação flexível demanda rápidas mudanças nos padrões produtivos, com ênfase na inserção de tecnologia de base microeletrônica no lócus do trabalho (Faria & Kremer, 2004), em que as denominadas máquinas inteligentes potencializam o controle (Andriola & Souza, 2002). O *toyotismo* passa a ser designado como o modelo por excelência de produção flexível, em substituição, aprimoramento ou intensificação do fordismo (Andriola & Souza, 2002; Antunes, 2003b).

2.1 . A flexibilidade e a organização do trabalho

Segundo Kovács e Castillo (1998), pode-se caracterizar os processos da produção enxuta como uma otimização via flexibilização da organização, do trabalho e das relações de emprego, com o objetivo de produzir mais, melhor, mais rápido e com menor custo. Nesse cenário, o modelo organizacional que mais se ajusta é aquele centrado apenas na atividade principal e que externaliza, subcontrata e dispersa geograficamente as atividades produtivas. Os autores apontam, ainda, como características das empresas que adotam a produção flexível: as estruturas em rede, a organização por processos, a redução dos níveis hierárquicos, o foco nas atividades de alto valor agregado, a centralização estratégica e a descentralização operacional. Também se elenca, de forma complementar: a presença de estoques reduzidos, pequenas unidades de produção, fraca divisão do trabalho com atuação de equipes multifuncionais, acentuada atividade de pesquisa e desenvolvimento, a presença de máquinas multifuncionais programáveis, automação e trabalhadores polivalentes

É importante destacar, conforme Alves (2011), que a categoria da “flexibilidade” se desdobrou e adquiriu variadas determinações no interior do processo de trabalho capitalista, tornando-se, num sentido geral, um atributo da própria organização social da produção. Salerno (1995) salienta oito dimensões da flexibilidade, quais sejam: flexibilidade estratégica, flexibilidade de gama, de volume, de adaptação sazonal, de adaptação a falhas, de adaptação a erros de previsão, flexibilidade social intra-empresa e flexibilidade social extra-empresa. Entende-se, aqui, que a flexibilidade da força de trabalho, ou seja, a flexibilidade relativa à legislação e regulamentação social e sindical, apresenta importância significativa no processo de continuidade de acumulação do capital. Um exemplo a ser destacado é o que se refere à flexibilidade nos contratos de trabalho, implicando a possibilidade de variar o emprego (volume), os salários, horários e o local de realização do trabalho dentro e fora da empresa (Alves, 2011). Também nesse cenário se coloca a questão relativa aos regulamentos internos, à representação sindical interna, ao sistema de remuneração e às recompensas, etc. (Salerno, 1995).

A partir das reflexões de Kovács (2005), entende-se que as práticas de flexibilidade organizacional qualificadas pela produção enxuta e pelo alto investimento em inovação podem ser compreendidas operando-se a partir de duas lógicas distintas: a primeira,

mais difundida e encontrada preferencialmente na literatura *mainstream* de teoria organizacional e administrativa, parte de uma racionalização flexível da produção e compreende uma flexibilização organizacional orientada para a eficiência associada à *lean production* e à reengenharia. Tal perspectiva, de inspiração japonesa e americana com ênfase na competitividade, tem como objetivo o aumento da flexibilidade e a redução de custos (Kovács, 2005). A segunda lógica de flexibilidade organizacional deriva de uma perspectiva humanista de tradição europeia (países nórdicos) implica uma flexibilização organizacional associada à grande importância do fator humano, com destaque para a humanização do trabalho e democratização da empresa, com o objetivo de atingir não só melhor performance econômica mas também qualidade de vida no trabalho (Kovács, 2005).

De forma convergente, Lima, Pires e Alves (1995) apontam diferenças entre os dois modelos, a saber: na produção enxuta, típica do híbrido modelo japonês-americano, há a permanência da cadeia de montagem que, mesmo tendo um trabalho em grupo com trabalhadores polivalentes, indica a manutenção de uma forte divisão do trabalho, diferentemente do que acontece no modelo modular Volvo, em que equipes semiautônomas desenvolvem sua produção em estações fixas. Outra diferença se manifesta no que se refere à participação dos trabalhadores. No modelo de produção enxuta, a participação se restringe a aspectos da produção e implicam, gradualmente, a subalternização dos sindicatos, enquanto no modelo nórdico a participação dos trabalhadores extravasa os temas relativos à produção e é exercida tanto de forma direta como indireta, por meio de suas organizações representativas (Lima, Pires & Alves, 2005).

Transformações das práticas produtivas, organizativas e administrativas são creditadas às instabilidades no ambiente e, nesse contexto, “ganham força os enfoques ambientais fortemente calcados na lógica da competitividade e das demandas impessoais do ambiente, ou do mercado e sua ‘mão invisível’” (Batista-dos-Santos et al, 2009:14). Pautada pelas pressões por adaptabilidade e mudança constantes, apresenta-se a gestão flexível que se caracteriza pela integração vertical no que tange à produção e significativamente hierarquizada no que se refere ao design organizacional (Boltanski & Chiapello, 2009).

Caracterizado, segundo Sennett (2006, 2007), pela reinvenção descontínua das instituições, especialização flexível e concentração do poder sem centralização, o capitalismo flexível se coloca discursivamente contrário à lógica fordista e burocrática

(Batista-dos-Santos et al, 2009). Tal caracterização opera sobre a Organização do Trabalho que é, de forma geral, entendida como a especificação do conteúdo, métodos e inter-relações entre os cargos, de forma a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos assim como os requisitos individuais e sociais do ocupante do cargo (Fleury, 1980). Dessa forma, a organização do trabalho compreende a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas pelas pessoas e a coordenação e controle dessas tarefas para a realização da atividade, assim como se relaciona, diretamente, com a tecnologia empregada e com o ambiente organizacional. No contexto capitalista, aspectos constituintes da organização do trabalho, tais como normas de produção, modo operatório, exigência de tempo, determinação do conteúdo de tempo, ritmo de trabalho e conteúdo das tarefas, costumam ter o âmbito de decisão além da autonomia do trabalhador, no modelo de heterogestão.

O advento da produção flexível e o discurso agregado de participação do trabalhador não implica, causalmente, na ruptura com a lógica heterogestionária das relações de trabalho nas organizações produtivas. Como observa Tragtenberg (2005), os espaços concedidos para a participação do trabalhador servem muito mais para a manipulação (por antecipação) das contradições inerentes ao autoritarismo capitalista, contribuindo para sua manutenção, do que conduzem ao seu enfrentamento.

Para Batista-dos-Santos et al. (2009), a burocracia é apresentada, neste novo cenário, como responsável pelo empobrecimento do trabalho e alienação do indivíduo. Uma nova forma de organização do trabalho, nos moldes flexíveis, assim, deveria implicar a libertação e participação. Entretanto, segundo Aktouf (2004), a divisão do trabalho nas organizações flexíveis diferencia-se, apenas, na forma mais sutil como tal enfraquecimento ocorre, baseado predominantemente na manipulação das percepções e subjetividade do trabalhador.

2.2. A flexibilidade e as demandas de um “novo” trabalhador

Para esta nova organização, o novo trabalhador caracteriza-se, também ele, pela flexibilidade, capacidade de adaptação e aprendizagem contínua. Acentua-se, assim, a indicação de que cada um é responsável por sua trajetória profissional (Andriola & Souza, 2002; Braga & Lima, 2007; Pinto & Lemos, 2006). Estes trabalhadores flexíveis “devem assumir a concorrência entre si não como um sistema de governo ligado a

uma gestão de pessoas baseada na mesma lógica de competitividade do mercado” (Batista-dos-Santos et al, 2009: 14), mas como o modo de funcionamento normal, natural (Gaujelac, 2007).

As mudanças (des)contínuas no mundo do trabalho demandam um profissional mais preparado, mais participativo, polivalente e mais escolarizado (Borges, Medeiros & Miranda, 2008; Mattoso, 1995), com capacidade para desenvolver novas habilidades e descobrir capacidades potenciais de acordo com as mudanças na realidade externa (Fontenelle, 2008). Segundo Batista-dos-Santos et al. (2009), acontece, em paralelo, o cenário de desemprego estrutural acentuado, no qual várias ocupações desaparecem pela crescente inserção tecnológica no lócus do trabalho. Nesse contexto, a busca de qualificação específica para o exercício de uma função é desestimulada, incentivando o surgimento de um trabalhador genérico, capaz de atuar em tantos ramos quantos necessários à manutenção de sua empregabilidade (Boltanski & Chiapello, 2009; Sennett, 2007).

Sob o discurso da flexibilidade, o trabalhador vê negada a perspectiva de longo prazo, impossibilitando-se o desenvolvimento de relações duradouras (Sennett, 2006). De forma simultânea, impõe-se a impossibilidade da criação de uma narrativa profissional contínua, sendo vedada ao trabalhador, de forma sutil, a esperança de construção de uma carreira, no sentido original do termo (Sennett, 2007).

Segundo Batista-dos-Santos et al. (2009) e Lacombe (2002), as novas trajetórias inibem ou mesmo impossibilitam as perspectivas de uma progressão associada à ascensão em uma escala hierárquica, promoções e benefícios crescentes, diluindo os conceitos de mercado de trabalho e sucesso profissional. Além disso, para Gurgel (2003), a administração flexível, como tecnologia, cumpre um papel indispensável ao novo processo de acumulação do capital, que é ampliar o exército de reserva, via desemprego massivo, pressionando os salários para baixo e integrando os trabalhadores à empresa em um processo de aparente servidão voluntária.

Em convergência com essas ideias, Antunes (2005) apresenta alguns elementos relevantes para a compreensão das transformações no mundo do trabalho que expressam o caráter diverso, heterogêneo, polissêmico e multifacetado da nova classe trabalhadora, a saber: a) redução do proletariado industrial, fabril, tradicional, manual, estável e especializado, a partir da reestruturação produtiva do capital, com forte tendência à desregulamentação do trabalho e proeminência do trabalho informal; b)

aumento do novo proletariado fabril e de serviços, em nível mundial, os chamados terceirizados, em virtude do crescente desemprego estrutural associado às constantes mutações organizacionais, tecnológicas e de gestão; c) crescente inter-relação entre o setor produtivo e o de serviços; d) exclusão de jovens e de trabalhadores com idade acima dos 40 anos, estes considerados idosos e herdeiros da “cultura fordista”, muito especializada, sendo substituídos pelos trabalhadores multifuncionais da “era toyotista”; e) expansão do Terceiro Setor, sendo uma forma alternativa de ocupação, predominando o trabalho voluntário, as atividades assistenciais e sem fins lucrativos; f) expansão do trabalho em domicílio, por conta da desconcentração do processo produtivo, em virtude da expansão das pequenas e médias unidades de produção, pelo crescimento das formas de flexibilização e precarização do trabalho e a horizontalização do capital produtivo e das tecnologias de informação e comunicação.

Batista-dos-Santos et al. (2009) indicam que tal situação, do ponto de vista da psicodinâmica do trabalho, possibilita o surgimento de formas de subjetivação, sofrimento e patologias sociais, bem como de novas possibilidades de reação dos trabalhadores (Mendes, 2007b). Embora operacionalmente as coisas pareçam simples, são, segundo Sennett (2007), ilegíveis em seu sentido para os trabalhadores.

2.3. A produção flexível, o “novo” trabalhador e a indústria automobilística

A indústria do automóvel tem se consolidado como um setor chave na economia e relevante da introdução, desenvolvimento e consolidação de tecnologias, tanto no processo produtivo como na gestão. Moniz (2004) aponta que esta indústria é uma das mais significativas das economias modernas e é um setor-chave no que se refere a mudanças tecnológicas, empresariais e organizacionais mais intensivas nas últimas décadas. Dado que depende da venda de bens duradouros e das expectativas de consumidores e empresários, este é um setor sensível às flutuações do ciclo econômico (ENEI, 2014). Por ter o seu produto, o automóvel, como um dos itens fundamentais na mobilidade de bens e pessoas, a indústria do automóvel se apresenta como ponto de convergência de diversos setores industriais (Five, 2005).

Um aspecto relevante para a compreensão desse setor é a identificação de sua estrutura oligopolística, com um número restrito de grandes empresas e a dinâmica decorrente, com frequentes processos de fusão, aquisição e alianças estratégicas visando garantir um alcance global, o aproveitamento de sinergias e a economia de escala (ENEI, 2014).

Atualmente, o automóvel é um “produto de uma indústria global, com uma cadeia de valor estruturada, embora não rigidamente hierarquizada, e que faz parte do dia a dia das comunidades” (Five, 2005: 5). No que se refere às tecnologias, no âmbito da indústria automobilística se evidenciaram, e ainda se manifestam, os grandes momentos do desenvolvimento industrial desde a produção em massa até a produção enxuta, além de permitir o desenvolvimento de novas práticas gerenciais, como a gestão da qualidade total (Five, 2005). Moniz (2004:9) acrescenta que a cadeia de valor de toda a indústria automobilística “tem sofrido uma profunda reorganização. O objectivo tem sido a racionalização e a melhoria da coordenação de todas as suas actividades, desde a concepção e design de todo o veículo até à fabricação do produto final e à distribuição para o comércio”.

Há um certo consenso entre estudiosos críticos sobre o mundo do trabalho indicando que as formas de divisão e organização do trabalho no mundo contemporâneo, pautadas pela flexibilidade, característicos da indústria automobilística contemporânea, exigem trabalhadores aptos, tanto física como psiquicamente, a adaptarem-se a um desempenho em ritmo cada vez mais intensificado, com aumento de responsabilidades tanto individuais como em grupo, pessoas que apresentem resistência à pressão psicológica decorrente da necessidade de atingir metas e ter o desempenho cobrado cotidianamente, exigindo total disponibilidade e resignação (Cimbalista, 2006; Batista-dos-Santos, 2009; Boltanski & Chiapello, 2009; Sennett, 2007).

Para facilitar a leitura da realidade sobre a qual uma pesquisa que compara vivências em dois países diferentes se debruça, Mota (2013) indica que é obrigatório levar em consideração a historicidade que qualifica o ambiente socioeconômico e político-cultural desses países. É sob esta concepção que se mostra relevante compreender o modo como as sociedades brasileira e portuguesa se postam em face da crise capitalista contemporânea que atinge – diferenciadamente – os países europeus e latino-americanos e as respectivas indústrias automobilísticas. Em relação ao Brasil, identifica-se, nos anos 2000 e subsequentes, até a realização da fase de campo desta pesquisa, uma conjuntura de crescimento econômico e ampliação do emprego, com forte intervenção do Estado, impulsionada por um ideário de crescimento econômico com combate à pobreza e desenvolvimento social. Em Portugal, a conjuntura mostra-se diferente e apresenta uma situação inversa com medidas de austeridade econômica, resultando em baixo crescimento econômico, desindustrialização e

desemprego. Ressalte-se que, apesar da conjuntura descrita estar presente no momento das entrevistas, já não o é no momento da análise e finalização do trabalho, a crise global que afetava Portugal quando da realização da fase empírica da pesquisa acabou por ter impacto também no Brasil, implicando uma crise econômica, desemprego e insegurança política e institucional.

Mota (2013) ressalta que, apesar de as experiências dos dois países evidenciarem propósitos imediatos distintos e serem marcadas pela singularidade e características históricas próprias, o contexto mundial e a nova organização do capitalismo incidem sobre os mesmos com um resultado comum: a precarização do trabalho e das condições de vida das classes trabalhadoras.

2.3.1. A produção flexível, o “novo” trabalhador e a indústria automobilística no Brasil

Para Cimbalista (2006), o setor da indústria automobilística destaca-se como exemplo de demanda de um perfil específico de trabalhador com consequências na subjetividade dos mesmos. A competição saturada nos países desenvolvidos, as incertezas e mudanças do mercado e suas novas demandas emergiram como justificativa para as ações de diferenciação e inovações tecnológicas inseridas nos modelos produtivos das fábricas de automóveis e, de forma concomitante, a busca por novos mercados potenciais em países emergentes ou periféricos redefiniu a geografia da produção.

O movimento de transformação do metabolismo social que atingiu o capitalismo mundial nas décadas de 1970 e 1980 chegou ao Brasil posteriormente, já na década de 1990 e, de forma consequente, os valores organizacionais foram alterados, assim como as práticas de organização e a divisão do trabalho. Nas décadas anteriores, alternaram-se dois momentos diferentes. Até o fim dos anos 1970 e começo dos anos 1980, o Brasil experencia um momento de grande expansão industrial, predominantemente na região Sudeste, caracterizado não só pelo crescimento da produção e do emprego, mas também por “fragmentação das tarefas, pelo trabalho não-qualificado, pela rotatividade elevada, usada como artifício disciplinar para garantir intensos ritmos da produção, e pelo elevado número de cargos, que, embora resultasse em poucas diferenças em termos das tarefas realizadas, era uma forma de controle dos trabalhadores” (Cimbalista, 2006 : 67). Do fim da década de 1970 aos

anos 1990, o cenário altera-se com predominância de crise econômica e aumento das exportações, “seja por pagamento da dívida externa, seja pela retração do mercado interno, modificam-se os níveis de competitividade das empresas, levando-as a repensar seus padrões de qualidade e produtividade” (Cimbalista, 2006:68). O setor automobilístico no Brasil responde a essas condições e modifica-se a partir dos anos 1990. Há uma expansão da indústria automobilística em termos regionais, havendo um deslocamento parcial para outros estados da federação fora do Sudeste, distanciando-se da região da Grande São Paulo, com as empresas montadoras de veículos instalando-se em novas plantas estruturadas já em uma concepção de produção flexibilizada. Nesse cenário, afirma Cimbalista (2006), a reestruturação produtiva no Brasil implica a chegada de novas indústrias e investimentos no setor automotivo e, mais além, em alterações estratégicas nas empresas que buscam adequar-se às tendências mundiais.

As mudanças de ordem mundial impulsionaram inovações tecnológicas no setor industrial automobilístico brasileiro, como já ocorria nos países do hemisfério norte, implicando, também, desenvolvimento de outras formas de gerenciamento dos trabalhadores (Gurgel, 2003). As novas formas de gerenciamento buscavam menos conflitos de ordem trabalhista, mais eficácia e eficiência no processo de trabalho e incluíram a introdução de técnicas japonesas de produção como Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), novos equipamentos de microeletrônica, como Controladores Lógico-Programáveis (CLPs), Máquinas-Ferramenta a Comando Numérico (MFCNs), robôs, além do uso de sistemas CAD/CAM, *just-in-time*, células de produção e o Controle Estatístico de Processo (CEP), que se caracterizava pela integração do controle de qualidade à produção (Cimbalista, 2006). Autores como Leite (2003) apontam que a introdução de novas e modernas tecnologias no processo produtivo e na gestão, porém, não acarretaram ganhos imediatos no que se refere à melhoria das condições de trabalho. O mesmo cenário que impulsionou o processo de modernização produtiva nas fábricas também acarretou “outras formas de relações industriais, como a 'terceirização', iniciou a introdução de tecnologias microeletrônicas, modificou o espaço social das discussões coletivas e alterou a produção industrial” (Cimbalista, 2006 : 70). Alves (2002) denomina os anos 1990 como a década neoliberal e explicita que, neste período, o Brasil apresentou taxas baixas de crescimento do PIB, se comparadas, por exemplo, com a média dos anos 1980, considerada por muitos como uma “década perdida”. Para Alves (2002), os anos 1990 revelam-se como um período de inserção subalterna do Brasil ante a mundialização do capital e o país continuou apresentando a pior distribuição de renda do mundo

industrializado concentrando ainda mais a riqueza social e acentuando a precarização do mundo do trabalho. Neste contexto, inscrevem-se as implantações, na indústria automobilística do Brasil, de novos modelos produtivos e modernas fábricas como a da Volkswagen em Resende (RJ), que introduziu o conceito de "consórcio modular", o da Ford em Camaçari (BA) e da General Motors em Gravataí (RS) e, em 2001, a Volkswagen do Brasil anunciou a terceirização do setor de logística operacional das suas fábricas de São Bernardo do Campo e Taubaté, ambas localizadas no estado de São Paulo (Alves, 2002).

Cimbalista (2006) ressalta que as empresas surgidas nesse período, assim como as reestruturadas, continuam reproduzindo práticas de gerenciamento antigas, que o autor denomina como 'sistema fordista flexível'. Não há uma preocupação de desenvolver formas de gestão inclusivas, com ganhos de participação efetivos para os trabalhadores. Oliveira (2004) entende que esse novo modelo produtivo acentua a exploração do trabalho e captura a subjetividade do trabalhador, além de inserir, de forma subordinada, o país na dinâmica mundial de reorganização da relação capital-trabalho (Oliveira, 2004). Nesse contexto, surge a demanda de adaptação dos trabalhadores a um novo perfil (Borges; Medeiros & Miranda, 2008; Mattoso, 1995) cuja subjetividade é forjada para

colaborar, estar predisposto a aprender novos processos de trabalho, atento a prever e solucionar problemas, trabalhar em grupo, assumir responsabilidades individuais e grupais, disponível para realizar várias tarefas em diferentes postos de trabalho de acordo com a necessidade diária da empresa, sujeitando-se a mudanças de atribuições, fazendo nascer, enfim, o trabalhador multifuncional e polivalente (Cimbalista, 2006 : 68).

A partir dos anos 2000, adotou-se uma estratégia neodesenvolvimentista no Brasil, sustentada pela combinação de financeirização, crescimento econômico e políticas sociais compensatórias (Mota, 2013). Nesse cenário são claros os indicadores de crescimento, porém com evidências de favorecimento ao mercado financeiro à base de altas taxas de juros, "estrangeirização" do território, dilapidação ambiental e reprimarização da economia via commodities (Mota, 2013).

2.3.2. A produção flexível, o novo trabalhador e a indústria automobilística em Portugal

A indústria do automóvel conta com algumas décadas de história em Portugal, apresentando uma transformação ao longo dos anos, indo de uma indústria de baixa qualificação, dispersa e pouco desenvolvida no que se refere à tecnologia, a um setor que apresenta alta competitividade e modernização tecnológica (Vale et al., 2013). Até o final dos anos 1990, essa indústria caracterizava-se por elevadas restrições à importação devido à Lei da Montagem que impunha que os veículos montados em Portugal tivessem como destino o mercado doméstico, o que acabou resultando na falta de investimento por parte dos construtores e na inexistência de uma indústria de componentes, tendo surgido apenas empresas artesanais, produzindo peças de baixo nível de qualidade e escassas competências tecnológicas, organizacionais e comerciais (Vale et al., 2013).

No fim da década de 1970 houve uma mudança na relação entre Portugal e os demais países europeus, resultando em uma nova política que impactou a indústria automobilística. O governo lançou um concurso para a instalação de construtores em Portugal, a Renault concorreu e pôde instalar, a partir de 1980, uma unidade de motores e de caixas de velocidade em Cacia (uma freguesia de Aveiro) e uma linha de montagem em Setúbal (Vale et al., 2013). Pode-se considerar que a Renault teve relevante papel no desenvolvimento da indústria portuguesa de componentes de automóvel, incentivando o aparecimento e progresso de novas tecnologias no setor de componentes tais como estampagem, injeção de plásticos, solda e revestimentos, superando o momento anterior de uso de técnicas rudimentares (Vale et al., 2013).

Durante os anos 1990, acentuou-se o desenvolvimento da indústria do automóvel em Portugal, com a entrada em funcionamento da Autoeuropa, implicando um crescimento de vendas no mercado interno, aumento do volume de montagem e de incorporação nacional nos veículos produzidos (ENEI, 2014). O Projeto Autoeuropa acentuou o investimento estrangeiro no setor automobilístico em Portugal, estabelecendo uma rede de fornecedores de empresas de componentes de capital nacional e estrangeiro (Vale et al., 2013). Correia (2000) caracteriza o projeto Autoeuropa como o mais importante e moderno investimento estrangeiro realizado em Portugal e ressalta aspectos desse processo que evidenciam sua relevância tais como: a introdução de novas tecnologias, o envolvimento e a criação de vários fornecedores de componentes na Região de Palmela, o procedimento de *just-in-time*

no que se refere ao fornecimento das mercadorias, as características da metodologia empregada na seleção dos trabalhadores, o investimento na formação e gestão de carreiras da mão-de-obra, o próprio processo singular de organização do trabalho e a estratégia de gestão das relações laborais.

Casaca (2014) aponta que a criação da Autoeuropa implicou o surgimento de fortes expectativas no que se refere à criação de empregos e impacto no PIB e também no que tange à dinamização da economia tanto local, com a criação do parque industrial, como nacional, com a instalação e desenvolvimento de empresas fornecedoras de peças e acessórios.

Um outro fator a se destacar, que converge com a literatura sobre a demanda de um novo perfil profissional para os trabalhadores da indústria automobilística em tempos de produção e capitalismo flexível, é o processo seletivo da empresa Autoeuropa, principal expoente da indústria de automóvel de Portugal, que, segundo Correia (2000), valorizou fortemente características comportamentais como aptidão para o trabalho em grupo, iniciativa, facilidade de resolução de problemas e execução de múltiplas tarefas, capacidade de assumir responsabilidades e tomar decisões, preocupação com qualidade e interesse em formação contínua. Nesta mesma linha, aponta Casaca (2014), a fase de recrutamento foi tratada com especial cuidado, refletindo na seleção de candidatos bastante jovens (com menos de 35 anos de idade), que apresentassem características apropriadas à *lean production* e que, preferencialmente, não apresentassem significativa experiência laboral nem vivência de organização coletiva. Além do processo de recrutamento e seleção bastante criterioso, a Autoeuropa investiu na formação sociocomportamental dos trabalhadores, desenvolvendo as características sociais e pessoais entendidas como necessárias ao trabalhador ideal, tais como: cooperação, empenho, total disponibilidade (Casaca, 2014).

Centrando a discussão na Autoeuropa, dado seu papel central na economia portuguesa e sua relevância na indústria do automóvel no país, Correia (2000) aponta outros elementos de análise importantes:

a) no que se refere à atividade produtiva, embora se promova discursivamente a cultura do trabalho em equipe e apesar de as atividades serem desenvolvidas em um ambiente que visa promover a combinação de ideias, a responsabilização individual é permanentemente testada;

b) dada a busca de um sistema de melhoramento contínuo, todo modelo de produção da empresa gira em torno da flexibilidade, da inovação, da mudança sistemática e do ajuste permanente às exigências do cliente;

c) ocorre uma neutralização da influência sindical junto aos trabalhadores da organização.

Agregam-se a essa reflexão as contribuições do estudo realizado por Casaca e Stoleroff (1996) que apontam, sobre a dinâmica organizacional da Autoeuropa: a) o trabalho em grupo não alterou significativamente a tradicional estrutura tecnológica em cadeia ou sequencial, sustentando o controle e limitando a autonomia dos trabalhadores via organização na linha de montagem e a interdependência entre tarefas; b) um processo de interiorização do controle via altos níveis de autocontrole e de disciplina que se inserem no grau de responsabilização dos trabalhadores; c) a flexibilidade funcional presente na empresa não representa uma ampliação das qualificações, mas tão somente um aumento de funções; d) a presença da prática de melhoramento contínuo e fomento da criatividade, embora a criatividade seja circunscrita à esfera da produção.

Nos anos 2000 e subsequentes, Portugal foi afetado pela crise econômica mundial, resultando em impactos na sua economia e dinâmica social, como o desenvolvimento da estratégia de austeridade, “marcada pelo baixo ou negativo crescimento econômico, pela redução/supressão de direitos e garantias atinentes ao Estado Social, pela reestruturação produtiva e pela desregulação do trabalho, à base de mudanças na legislação laboral que afetam frontalmente as trajetórias de trabalho e ocupação da população” (Mota, 2013). Tal contexto afetou o setor de automóvel e foi sentido na Autoeuropa, que reduziu sua produção de 94.100 unidades em 2008 para 86.008 em 2009. A decisão econômica relativa à redução de custos abrangeu uma maior flexibilidade laboral baseada no uso do banco de horas, o que parece ter possibilitado o enfrentamento da crise e o aumento, já em 2010, na produção indo a 101.284 unidades e um crescimento de 267% no volume de negócios (Ribeiro, 2011).

Mota (2013) aponta que há convergência entre as conjunturas brasileira e portuguesa contemporaneamente, na forma de enfrentamento da crise do capital. Ela indica que há uma ofensiva sobre o trabalho e destaca medidas de reestruturação da intervenção do Estado, acentuadamente mudanças que agem sobre os direitos sociais,

desregulam o trabalho e atingem a proteção social, tendo efeito também na formação de cultura e subjetividades derivadas, fragilizando a ideia de trabalho estável e proteção dos trabalhadores. Exemplo significativo dessa confluência é a reforma laboral acontecida em Portugal em 2012 e a gradual reforma na legislação trabalhista que aconteceu no Brasil, nos anos 1990, com justificativas semelhantes: flexibilizar relações de trabalho, visando minimizar obstáculos à competitividade e à reestruturação produtiva das empresas (Mota, 2013).

Entre os sinais de precarização do trabalho e das condições de vida do trabalhador em Portugal, pode-se destacar, como o faz Leite (2013:7): “a redução dos custos salariais por alargamento do tempo de trabalho, sem qualquer correspondência econômica, como sucede com a redução do período de férias, a redução do número de dias feriados e a eliminação dos descansos compensatórios por prestação de trabalho suplementar”, além da redução do preço anteriormente pago por determinadas prestações de trabalho ou seja, remuneração inferior pelo mesmo tempo e tipo de trabalho, e redução dos custos de demissão e de outras formas de extinção do contrato de trabalho.

No Brasil, os efeitos foram sentidos, principalmente, na redução do número de empregos – na primeira metade dos anos 1990 houve a extinção de cerca de um milhão de empregos na indústria de transformação, segundo Costa (2005), resultando no deslocamento desses trabalhadores para a informalidade ou para o setor de serviços. Sabadini e Nakatani (2002 : 2001) apontam que “o grau de informalidade que era de 36,6%, em 1986, aumentou para 37,6%, em 1990, e 50,8% em 2000”. No que tange à legislação, editou-se um pacote de medidas legislativas que alterou as regras trabalhistas básicas, como o vínculo contratual, a jornada e o salário, possibilitando a existência de itens como o contrato de trabalho por tempo determinado, o trabalho em tempo parcial, a suspensão temporária do contrato de trabalho por motivos econômicos, o banco de horas, a participação nos lucros e resultados das empresas, a redução do salário com redução da jornada (Costa, 2005).

Evidencia-se, pois, a necessidade de se estabelecer um olhar crítico sobre a realidade do trabalho na indústria automobilística e uma escuta de como os trabalhadores tem vivenciado esses processos de mudança de conjuntura e de processo laboral, procurando identificar os sentidos que os mesmos têm construído sobre seu próprio trabalho, levando em consideração as semelhanças e diferenças, as especificidades e

aproximações dos contextos em que os mesmos e as organizações estão inseridos. Nesse sentido, segue-se a aproximação desses conteúdos via investigação empírica.

A primeira parte do trabalho, portanto, tratou de um levantamento, o mais rigoroso possível, do estado da arte sobre o tema sentidos do trabalho, via enquadramento e problematização, com ênfase no recorte do que foi produzido sobre o tema no Brasil e em Portugal, no que tange a produção empírica. Os capítulos que se seguem, agora, descrevem a relação com o campo pesquisado, desde a definição da metodologia empreendida até a discussão dos resultados.

PARTE II – Estudo Empírico

3. Metodologia e Desenho da Pesquisa

A reflexão crítica sobre os caminhos metodológicos – anterior, complementar e posterior ao momento de contato com o campo e levantamento de dados – favorece a ruptura com um padrão de interpretação que toma a realidade como um dado absoluto a ser desvendado e não como espaço de invenção e interlocução que não se limita ao que o pesquisador pode dizer e pensar sobre ele.

Entende-se, como Triviños (1987), que existe uma relação dinâmica entre o sujeito que pesquisa e o mundo real e que disto decorre que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são elementos fundamentais no processo de pesquisa. Este trabalho se compromete com a ideia que a ciência possui dimensão ética e estética e é construção social. Esposa também a ideia de que o conhecimento emerge em condições de possibilidade e sua qualidade pode ser aferida pela satisfação pessoal que proporciona a quem ele acede e partilha (Santos, 2004), assim como se entende que o papel do pesquisador é singular e relevante na produção do conhecimento.

Nesta perspectiva, compreende-se, ainda, que toda pesquisa é resultado do seu tempo e que tanto a pesquisa como o pesquisador estão imbricados no contexto da sociedade com suas concepções, interesses e ambições presentes e constituintes da legítima busca do conhecimento (Demo, 2003). Assim, não é possível estabelecer uma distinção nítida e asséptica entre pesquisador e o que se estuda, e nem entre pesquisador, objeto e resultados do estudo (Ludke & André, 1986). “Ele [o pesquisador] não se abriga em uma posição de neutralidade científica, pois está implicado necessariamente nos fenômenos que conhece e nas consequências desse conhecimento que ajuda a estabelecer” (Ludke & André, 1986: 5)

3.1. Natureza e Método

A metodologia empreendida na pesquisa parte da compreensão, convergente com as ideias de Faria (2004), que os pressupostos metodológicos devem compartilhar os fundamentos epistemológicos e políticos críticos. Nesta perspectiva, entende-se que as ciências sociais, ao tratarem de um objeto que incorpora o sujeito pesquisador, implicam uma abordagem que compreenda a relação dialética entre sujeito e objeto e,

ainda, tenha a história e suas implicações como integrantes da aproximação com o fenômeno tratado (Demo, 1990). A compreensão dos sujeitos como não homogêneos, a valorização do Outro como sujeito da pesquisa e o entendimento da relação sujeito-pesquisador/sujeito-pesquisado como fundante para a criação de conhecimento, identificam esta pesquisa como qualitativa (Albandes-Moreira, 2004).

Nesse contexto, este trabalho teve como características gerais: 1) ser centrado no “como” e no “porquê”, o foco é conhecer como os trabalhadores sentem, pensam, vivenciam seu trabalho; 2) ser focado nas contradições presentes nas narrativas sobre trabalho e relações de trabalho nas organizações; 3) ser um estudo em que o conhecimento criado foi originado parcialmente pelo pesquisador e sua bagagem teórica e vivencial, pela narrativa e conhecimentos dos sujeitos envolvidos e pela interação com os sujeitos pesquisados – enquanto relação humana específica e historicamente contextualizada. Procurou-se entender a dinâmica, presente nas organizações, como uma totalidade, desresponsabilizando a pesquisa das tentativas de generalização, posto que evidencia a particularidade dos sujeitos da pesquisa, agentes de sua própria história.

Este estudo pretendeu alicerçar-se, em primeiro lugar, na força do relacionamento comunicacional, o ato próprio de pesquisa viabilizado pela capacidade do outro de expressar sua experiência de vida como forma e conteúdo para gerar abstrações conceituais e achados teóricos (Albandes-Moreira, 2002). Em outras palavras, a pesquisa é mantida também pelo Outro e seu discurso; não há uma preocupação com a realidade evocada pelos relatos, importando, principalmente, os modos de ver que se revelam no discurso já que qualquer fala é *ipso facto* profundamente correta, a atenção recai sobre o que subjaz à elocução (Lavie, 2001). Em segundo lugar, buscou-se o alicerce na força rica e expressiva do contexto em que o material empírico foi coletado; não no sentido reducionista da ação do pesquisador como um arqueologista descobrindo dados encobertos por pessoas e fatos, mas no sentido que a vida, imperativa ela própria, é o assunto do qual a visão de mundo de cada um é feita e no discurso isso se manifesta (Albandes-Moreira, 2002). Assim, “a miragem de todo modo de ver decorre do fato de um modo de ver só ganhar sentido por um modo de dizer [...] a imagem toma o sentido de sua enunciação. Nossa visão de mundo é a busca do discurso que nos vincula a ele” (Lavie, 2001: 8-9).

Este trabalho caracteriza-se como um micro-estudo cujos objetos são dimensões humanas e seus sentidos, impermeáveis à mensuração, inabordáveis em larga escala

(conceitos, entre outros) (Albandes-Moreira, 2002). A pesquisa abordou a vida profissional das pessoas, as suas atividades cotidianas, suas crenças e elementos simbólicos. Caracterizou-se como exploratório por buscar proporcionar maior familiaridade com o problema (Richardson et al., 1985). Familiaridade aqui não se refere ao objeto de estudo, dado que o mesmo tem sido alvo sistemático de estudos anteriores, conforme apresentado na discussão teórica no Capítulo 1, mas, no que se refere à inicialidade quanto ao duplo campo empírico (Brasil e Portugal) e à discussão sobre as possíveis relações existentes.

O trabalho também pode ser considerado descritivo já que pretendeu descrição, registro, análise e interpretação de um fenômeno atual, como Lakatos & Marconi (1986) definem as pesquisas descritivas e visto que pretende construir conhecimento sem dedicar-se às análises sobre causas e efeitos (Munhoz, 1989).

3.2. Campo Empírico

No Brasil, foi escolhida a unidade da Volkswagen localizada no município de São Bernardo do Campo, a fábrica Anchieta, por apresentar características adequadas à realização da pesquisa, tais como:

- a) tempo de existência da fábrica, com mais de 50 anos de funcionamento, podendo, assim, encontrar sujeitos trabalhadores que vivenciaram os variados processos de mudança na organização da produção;
- b) importância estratégica da fábrica, tanto na história da Volkswagen no Brasil como na história do setor automobilístico no Brasil;
- c) porte significativo da fábrica, do ponto de vista quantitativo, com aproximadamente treze mil trabalhadores;
- d) a relevância histórica da organização sindical e a significativa atuação da Comissão Interna dos Trabalhadores na Fábrica.

Em Portugal, a empresa visitada foi a Autoeuropa, localizada no concelho de Palmela, e os critérios que sustentam essa escolha foram:

- a) seu papel central na economia portuguesa;
- b) seu porte, compreendendo em seus quadros cerca de 3.500 trabalhadores;
- c) sua relevância na indústria do automóvel no país, com um parque industrial de 900.000 m²;
- d) por ser a fábrica da Volkswagen no país.

3.2.1. Sujeitos de Pesquisa

O discurso da gestão tradicional, muitas vezes com respaldo na ciência, constitui um conjunto de ideias prontas, utilizado como justificativa das atitudes daqueles que dirigem a empresa e surge abusivamente como a concepção de verdades definitivas no campo. Noções tomadas como bases indiscutíveis do pensamento tornam-se as referências das práticas (Aktouf, 1996).

Optou-se, no direcionamento da pesquisa, por dar voz aos trabalhadores, lugar geralmente silenciado do par dialético capital-trabalho nas produções prevalentes da Teoria Organizacional & Administrativa (Nepomuceno, Albandes-Moreira & Freitas, 2006). Assim, a população de pesquisa consiste nos trabalhadores da indústria automobilística, sendo, portanto, uma opção tanto metodológica quanto política. Tal escolha converge com as proposições de Sanson (2009), que indica que o ambiente em que se dá a produção material se apresenta como importante referência analítica das transformações das relações laborais e como local privilegiado da manifestação do conflito entre as forças produtivas do capital e do trabalho. Para Sanson (2009 : 7),

é “no locus produtivo que, se por um lado, ocorre o assujeitamento dos que trabalham, por outro, os mesmos passam a se reconhecer como classe social, a partir da identidade que constroem em oposição àqueles que são os proprietários dos meios de produção e ditam a forma, o conteúdo e o ritmo do trabalho.”

A composição do campo foi feita por acessibilidade e via um processo lento que incluiu contatos iniciais com os setores de Recursos Humanos e com as Comissões Internas dos Trabalhadores, que funcionaram como mediadores entre a pesquisadora e os

potenciais sujeitos da pesquisa. Os setores de Recursos Humanos assim como as Comissões Internas dos Trabalhadores divulgaram os objetivos da investigação e proporcionaram as condições práticas para a realização das entrevistas, disponibilizando sala privada e liberação dos trabalhadores dos seus compromissos laborais no tempo necessário à interlocução. Após a divulgação dos propósitos da pesquisa e apresentação da pesquisadora foram realizadas as entrevistas, assim a participação na pesquisa decorreu da disponibilidade dos trabalhadores, não sendo, portanto, possível determinar previamente o perfil dos entrevistados. O processo assim configurado resultou em uma limitação da investigação, uma vez que os dados levantados não permitiram o alcance de um dos objetivos específicos, posto que o perfil dos sujeitos entrevistados resultante desta estratégia mostrou-se significativamente homogêneo, impossibilitando a incorporação na análise de elementos relevantes relativos à diversidade de perfis.

O resultado homogêneo do grupo de entrevistados era um risco reconhecido no contexto desta pesquisa, mas acolhido dentro do processo de uma pesquisa qualitativa crítica que inclui a compreensão do sujeito pesquisado como ativo. Dada a impossibilidade de garantir um conjunto de sujeitos entrevistados representativo do universo no que se refere à sua diversidade interna, buscou-se a forma de alcançar a melhor composição possível, no que tange ao objetivo do trabalho. A possibilidade de os sujeitos determinarem se queriam ou não participar da pesquisa, a partir da informação sobre o tema da mesma, favorece a interpretação de que os resultados obtidos caracterizam-se como fidedignos e espontâneos, sem o constrangimento decorrente de uma convocação feita por superiores hierárquicos, caminho alternativo que poderia possibilitar uma composição mais diversificada.

A determinação da vontade dos sujeitos no processo da entrevista coaduna com a compreensão de que a realidade social não é um dado a ser descoberto, mas um constructo, mediado pelo material e construído via interação social. Mills (1982) afirma que os estudos sociais devem abranger as questões de biografia, da história e de suas interligações dentro de uma sociedade sob pena de, não o fazendo, não completar sua trajetória intelectual, assim, o que pode ser tomado como uma limitação da pesquisa – a extrema homogeneidade do grupo de sujeitos entrevistados na pesquisa – também pode ser entendido como um potencializador das reflexões e análise, posto que as biografias dos envolvidos apresentam muitos pontos de proximidade e confluência,

permitindo que a análise hermenêutica-dialética³, ao tomar os discursos como uma totalidade, apresente os pontos significativos das narrativas e evidencie as contradições e/ou particularidades destas narrativas. Foram entrevistados 13 trabalhadores da fábrica da Volkswagen, localizada no município de São Bernardo do Campo, São Paulo, Brasil, caracterizados no quadro a seguir e identificados, a partir deste ponto, pelo código EB (entrevistado brasileiro) e um número de diferenciação:

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados Brasileiros

Código	Sexo	Idade / anos	Tempo na Empresa	Setor	Origem	Formação
EB1	Masculino	45	25	Manutenção	São Paulo	Curso Técnico
EB2	Masculino	38	3	Ferramentaria	São Paulo	Curso Técnico
EB3	Masculino	44	14	Armação	São Paulo	Ensino Médio
EB4	Masculino	18	3	Armação	São Paulo	Curso Técnico
EB5	Masculino	47	25	Operação de Máquinas	Paraíba	Ensino Fundamental
EB6	Masculino	36	18	Armação	São Paulo	Ensino Superior
EB7	Masculino	48	25	Pintura	Bahia	Ensino Médio
EB8	Masculino	43	21	Pintura	São Paulo	Curso Técnico
EB9	Feminino	24	9	Ferramentaria	São Paulo	Ensino Superior
EB10	Masculino	49	35	Ferramentaria	São Paulo	Ensino Médio
EB11	Masculino	46	23	Ferramentaria	São Paulo	Pós-Graduação
EB12	Masculino	46	25	Armação	São Paulo	Ensino Médio
EB13	Masculino	45	19	Manutenção	São Paulo	Curso Técnico

³ Discutida posteriormente neste capítulo.

E, em Portugal, foram entrevistados 15 trabalhadores da fábrica da Volkswagen-Autoeuropa, localizada no concelho de Palmela, caracterizados no quadro abaixo e identificados, a partir deste ponto, pelo código EP (entrevistado português) e um número de diferenciação::

Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados Portugueses

Código	Sexo	Idade / anos	Tempo na Empresa	Setor	Origem	Forma ção
EP1	Masculino	46	22	Carroçaria	Lisboa	10º ano
EP2	Masculino	42	21	Carroçaria	Lisboa	12º ano
EP3	Masculino	44	22	Carroçaria	Setúbal	12º ano
EP4	Masculino	42	21	Ferramentaria	Lisboa	9º ano
EP5	Masculino	43	20	Prensas	Lisboa	12º ano
EP6	Masculino	50	22	Montagem	Almada	11º ano
EP7	Masculino	46	20	Prensas	Setúbal	12º ano
EP8	Masculino	45	22	Montagem	Setúbal	12º ano
EP9	Masculino	51	22	Montagem	Barreiro	9º ano
EP10	Masculino	43	21	Montagem	Lisboa	12º ano
EP11	Masculino	60	23	Comissão de Trabalhadores	Alentejo	12º ano
EP12	Masculino	54	22	Carroçaria	Barreiro	12º ano
EP13	Masculino	43	22	Manutenção	Setúbal	12º ano
EP14	Masculino	44	22	Montagem	Lisboa	10º ano

Essa ação metodológica resultou em um campo homogêneo no que se refere ao perfil dos entrevistados. Dos 28 participantes da pesquisa, 27 são homens, 23 tem mais de 40 anos, no Brasil e em Portugal todos apresentam significativa educação formal e técnica. Além disso, todos os entrevistados portugueses trabalham na organização há mais de 20 anos. Os entrevistados brasileiros apresentam uma variação um pouco maior no tempo de vínculo com a organização, mas não realmente significativa, apenas três dos entrevistados trabalham há menos de 15 anos na empresa. O único aspecto onde se encontra maior variação no perfil é no que se refere à área/setor à qual os trabalhadores são designados.

Dado que a composição do grupo de entrevistados não se pretendeu representativa, a dimensão da mesma decorreu principalmente da saturação dos dados em consonância com as proposições de Glaser e Strauss (1967) ou seja, o encerramento da amostra ocorreu quando já era possível identificar práticas, padrões simbólicos, sistemas de classificação, visões de mundo nas narrativas dos entrevistados. Operacionalmente isso significa que o critério de julgamento para o fechamento amostral em cada país decorreu da constatação, por parte da pesquisadora, de que à medida que o processo de coleta de dados decorria, não se acrescentaram mais dados significativos para o aprofundamento das categorias analisadas, posto que os dados apresentavam certa redundância ou repetição. A percepção da reincidência das informações, contudo, como assinala Minayo (2004), não deve implicar o descaso com as informações ímpares e singulares que contribuam na compreensão do tema estudado. A noção de redundância ou saturação teórica favorece, como assinalam Fontanella, Ricas e Turato (2008), o rigor do método empregado. O processo de dimensionamento da amostra, então, decorreu do critério assim discutido por estes autores:

Noutras palavras, as informações fornecidas pelos novos participantes da pesquisa pouco acrescentariam ao material já obtido, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados que estão sendo coletados. (Fontanella, Ricas & Turato, 2008 : 1).

3.2.2. Descrição da Fase de Campo

3.2.2.1. Unidade da Volkswagen em São Bernardo do Campo, Brasil

Os contatos iniciais foram feitos por *email* e continuados em conversas telefônicas com o presidente da Comissão Interna dos Trabalhadores da fábrica. A pesquisa e seus objetivos foram apresentados de forma geral, para o presidente da Comissão Interna dos Trabalhadores, que reproduziu a solicitação de entrevistas junto ao setor de Recursos Humanos da organização assim como junto à Comissão Interna dos Trabalhadores. Com a pesquisa autorizada, realizou-se o processo formal de cadastramento da pesquisadora para ter acesso ao interior da fábrica.

A seguir foi montada uma agenda pela pesquisadora junto à Comissão Interna dos Trabalhadores e negociada a disponibilidade de tempo e local de realização das entrevistas que demandam privacidade. Os trabalhadores foram contactados pela Comissão Interna que apresentou o tema da pesquisa e mediou o contato dos trabalhadores com a pesquisadora. Foram realizadas 13 entrevistas com trabalhadores de diversos setores operacionais da organização, além de visitas guiadas aos setores produtivos da organização e conversas informais com os membros da Comissão Interna dos Trabalhadores. As entrevistas foram realizadas nas salas da Comissão Interna dos Trabalhadores nas áreas da empresa mais próximas a cada trabalhador envolvido no processo da pesquisa.

3.2.2.2. Unidade da Volkswagen em Palmela, Portugal (Autoeuropa)

Os contatos iniciais foram feitos por *email* com o presidente da Comissão Interna dos Trabalhadores da fábrica que apresentou a solicitação de pesquisa para o setor de Recursos Humanos. Após a apresentação do projeto e de seus objetivos, ainda por *email*, foi firmado um acordo entre a Autoeuropa e o Socius – Centro de Investigação em Sociologia Econômica e das Organizações, a fim de garantir os procedimentos da investigação.

A seguir houve um encontro inicial com o Diretor da área de Recursos Humanos e Organização e membro do Conselho de Gerência, a fim de proporcionar, para a pesquisadora, uma visão inicial e ampla sobre a organização e seu funcionamento. Em seguida, o Setor de Recursos Humanos montou uma agenda em conjunto com as áreas que cederam profissionais para as entrevistas e reservou salas no setor para que as mesmas fossem realizadas. As entrevistas ocorreram no período de 27 de abril de 2014 a 19 de maio do mesmo ano, nas dependências da fábrica.

3.2.2.3. A etapa das entrevistas

Cada entrevista teve pouco mais de uma hora de duração, resultando em aproximadamente 32 horas de entrevistas, sendo em torno de 15 horas com trabalhadores brasileiros e 17 horas com trabalhadores portugueses. Todas as entrevistas foram gravadas em meio digital e depois ouvidas exaustivamente e transcritas. O recurso da gravação é visto, algumas vezes, com reserva, dada a possibilidade de inibir o sujeito entrevistado; entretanto, a experiência prévia da pesquisadora em investigações com este recurso induziu à opção por este meio. A opção de registro escrito das respostas durante o processo de entrevista foi avaliada como uma alternativa menos confiável posto que, além de impedir o registro integral das respostas, podia ainda derivar em um clima policialesco de interrogatório e no desvirtuamento, não intencional, das respostas dos entrevistados. Além disso, o uso do gravador possibilitou a liberdade para que a entrevistadora mantivesse uma proveitosa interlocução face a face com os entrevistados, favorecendo a construção do *rapport* e da confiança. No decorrer das entrevistas, percebe-se que eventuais inibições iniciais foram dirimidas e os entrevistados se portaram com fluência e espontaneidade. Essa percepção foi confirmada pelas respostas que os próprios sujeitos ofereceram ao fim das entrevistas, avaliando as mesmas⁴. Durante a fase de campo, foi desenvolvida a prática de anotar as ideias que ocorriam a partir entrevistas, assim como os possíveis nexos com a teoria, ao fim de cada interlocução. Essas anotações foram úteis no momento do tratamento e análise dos dados obtidos, como apoio e referência para as discussões.

3.3. Técnica e Instrumentos de Coleta de Dados

Buscou-se a utilização de uma técnica que possibilitasse uma compreensão do problema de forma mais abrangente e diversificada. Entende-se que o discurso pode se constituir em um esconderijo conceitual (Faria, 2004), que funda uma teoria portadora de sentido deformado do que se encontra na superfície, ou seja, uma teoria das aparências. Ao formularem tais teorias, desvinculadas de sua própria prática, os sujeitos formulam concomitantemente uma concepção de mundo no qual tudo se torna possível (Faria, 2004) e as contradições são diluídas e/ou escamoteadas. Teorias

⁴ Sistematizadas no artigo “Pesquisa Crítica em Estudos Organizacionais e Seu Potencial Emancipador: reflexões iniciais a partir dos discursos dos entrevistados”, aprovado para o V Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa e I Symposium on Qualitative Research, Porto, 12 a 14 de julho de 2016.

advindas destes discursos ajudam a reproduzir sentidos que já estão dados e sobre os quais nada se pode questionar (Faria, 2004). Mas estes discursos domiciliam, também, além das restrições apresentadas, “novas possibilidades na construção de um sentido a ser descoberto, de um outro construto teórico a ser formulado a partir da análise das contradições presentes nas práxis das organizações” (Faria, 2004 : 153). Nesta perspectiva, coloca-se a relevância de se trabalhar com técnicas que favoreçam a emergência e o desvelamento dos discursos. Duarte (2004: 215) afirma que

entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados.

Assim, os objetivos da pesquisa foram operacionalizados por meio de entrevistas em profundidade, utilizadas pela possibilidade que oferecem de coletar informações através da fala dos atores sociais (Minayo, 2004). Possibilitando “cercar” a complexidade do problema (Richardson et al., 1985), a técnica da entrevista ofereceu como vantagens: observação da maneira como as informações são fornecidas, podendo revelar contradições; expressão de emoções, maior profundidade no tratamento dos assuntos pesquisados; estabelecimento de uma relação de confiança entre pesquisador e pesquisado (Goldenberg, 1997).

Tendo em vista que cada estudo qualitativo, por natureza, é único, as técnicas são escolhidas visando atingir mais adequadamente o objetivo concebido, assim optou-se pelo uso da entrevista narrativa em profundidade, tendo em vista a reconstrução discursiva dos eventos vividos pelos sujeitos, buscando ultrapassar a estrutura clássica binária de pergunta-resposta (Jovchelovitch & Bauer, 2002). Segundo Jovchelovitch e Bauer (2002), entrevistas assim conduzidas permitem recolher elementos “descolados” dos eventos fáticos, porém plenamente imbricadas nas representações dos sujeitos de pesquisa. Conforme a classificação de Alves & Blikstein (2006: 411), as entrevistas devem permitir a emergência de narrativas ideológicas, aquelas formadas por “funções que se referem a uma ordem abstrata que é anterior à existência da narrativa. Em outras palavras, a narrativa tem função de ‘ilustrar’ uma ordem ideológica preexistente”.

As questões para a entrevista foram construídas e estruturadas de forma a permitir atingir o objetivo da pesquisa, compreender os sentidos de trabalho e relações de

trabalho construídos pelos trabalhadores da indústria automobilística no âmbito do capitalismo flexível, via uma aproximação progressiva das questões centrais, conforme figura presente no Apêndice A.

De início, colocam-se os itens relativos à caracterização do sujeito entrevistado, abrangendo características pessoais, origem e situação familiar atual. Também inicialmente são levantadas as informações relativas à educação e formação. A seguir, busca-se levantar informações que caracterizem o percurso profissional e laboral do sujeito, seguindo para a caracterização deste percurso na organização pesquisada. Nesse momento também se colocam as questões relativas à relação do sujeito com e na organização, com itens que tocam aspectos da estrutura e funcionamento da empresa. Por fim, na parte central do quadro, colocam-se as questões relacionadas mais diretamente às dimensões do sentido do trabalho, a saber:

- a) a dimensão individual, que abrange aspectos como satisfação pessoal, autonomia, sobrevivência, crescimento, identidade e aprendizagem;
- b) a dimensão organizacional, que compreende a utilidade do trabalho e os relacionamentos;
- c) a dimensão social, que se refere ao sentimento de executar um trabalho que contribua para a sociedade e à integração social (Oliveira et al, 2004).

No fim da entrevista, foi lançada uma questão avaliativa versando sobre a mesma, com o propósito de avaliar de forma contínua o processo metodológico vivido em campo possibilitando tanto uma reflexão como pesquisadora sobre a dinâmica da entrevista e o instrumento utilizado como facilitando ao entrevistado uma reflexão sobre seu próprio discurso e lugar na produção desse conhecimento específico, explorando, assim, o potencial de emancipação de uma entrevista qualitativa.

O instrumento da pesquisa, além de caracterizar-se como roteiro possibilitador da precisão do processo, ao indicar e referenciar as informações que precisariam ser solicitadas aos entrevistados, assegurando que as entrevistas oferecessem o material necessário para a análise das categorias referentes a esta investigação, também funcionou como um operador do enquadramento do tema pesquisado, balizando a trajetória de investigação, fornecendo os pontos de apoio e reflexão sobre o campo e favorecendo a interlocução com os sujeitos pesquisados.

3.4. Tratamento dos Dados

Os instrumentos de pesquisa foram desenvolvidos a partir de uma perspectiva histórica e dialética de abordagem do objeto, visando à emergência de relações diacrônicas (Haguet, 1990), ou seja, procurando fazer emergir os sentidos atribuídos, hoje, pelos sujeitos, ao trabalho, em um quadro mais amplo de compreensão. Buscou-se não só a representação imediata que os sujeitos fazem sobre seu trabalho, mas refletir sobre o processo de construção desses sentidos, entendendo que os mesmos são forjados, como práxis, ao longo de suas histórias de vida.

Para tratar os dados decorrentes destes instrumentos, os conteúdos das entrevistas foram transcritos e lidos recorrentemente tendo em vista dar continuidade ao processo de análise e interpretação das falas, que foi iniciado de forma concomitante com a realização dos procedimentos de coletas de dados, com as falas sendo tratadas como uma narrativa totalizante sobre o tema. O processo foi construído levando-se em conta a asserção de Kramer (2001: 173) de que “mais importa como se olha do que aquilo que se vê”; assim, as narrativas foram analisadas dentro de um quadro de referência existencial e conceptual, que, por definição, difere daquele do narrador (Albundes-Moreira & Batista-dos-Santos, 2004) pelo papel que o pesquisador tem em relação ao discurso, peculiar à sua posição no contexto de pesquisa e com a compreensão de que “os fatos que os sentidos nos fornecem são pré-formados de modo duplo: pelo caráter histórico do objeto percebido e pelo caráter histórico do órgão perceptivo” (Horkheimer, 1980: 125).

A técnica qualitativa de análise de dados que mais se aproxima dos propósitos assinalados neste trabalho é a análise hermenêutica-dialética (Minayo, 2002, 2004). Para Stein (1987), a união da hermenêutica com a dialética apresenta-se como método apropriado para compreensão do real. Considerando-se as origens epistemológicas distintas, a hermenêutica e a dialética apresentam “dois caminhos através dos quais o debate atual sobre a questão do método se desenvolve numa esfera que transcende a fragmentação dos procedimentos científicos em geral” (Stein, 1987 : 99).

Para Japiassu e Marcondes (1998) a hermenêutica-dialética compreende a explicação e a interpretação de um pensamento, ao considerar a realidade concreta e o movimento histórico. Para os autores, a natureza investigada se apresenta como uma

totalidade e os fenômenos se condicionam reciprocamente, promovendo contradições e deflagrando o processo do conhecimento.

No Brasil, a análise hermenêutica-dialética foi proposta, no âmbito da pesquisa qualitativa, a partir da área da saúde, nominadamente pela pesquisadora Minayo (2002, 2004). Tal técnica foi incorporada em outros campos disciplinares como na área de educação por Oliveira (2001) e na área da Administração, com trabalhos realizados por Bicalho (2009), Bicalho e Paes de Paula (2009), Cardoso (2010) e Batista-dos-Santos (2013). Nestes trabalhos, indica-se a pertinência da análise hermenêutica-dialética dado que a mesma permite entender o texto, os depoimentos, a fala dos entrevistados como resultado simultâneo de um processo social (trabalho e dominação) e de conhecimento (expresso em linguagem), ambos resultantes de múltiplas determinações mas com significado particular (Minayo, 2004), como uma síntese entre subjetividade e objetividade vivida.

A análise hermenêutico-dialética preserva, da hermenêutica, a possibilidade de interpretação dos sentidos que os sujeitos elaboram em seus discursos e investe na possibilidade que a dialética fornece de compreender tais discursos em face das contradições e da totalidade da práxis social que é, como diz Moura (1977), um todo vivo e dinâmico que se manifesta no processo histórico: “enquanto a hermenêutica penetra no seu tempo e através da compreensão procura atingir o sentido do texto, a crítica dialética se dirige contra seu tempo. Ela enfatiza a diferença, o contraste, o dissenso e a ruptura de sentido.” (Minayo, 2004: 227). Buscou-se, no decorrer do trabalho de análise, uma prática dialética interpretativa, tomando como centro a prática social, a ação humana contextualizada, resultante de condições anteriores também entendidas como dialeticamente constituídas. O olhar analítico, então, voltou-se para o ato humano que atravessa o meio social conservando suas determinações, mas, concomitantemente, transforma o mundo sobre as condições dadas (Minayo; 2004). Neste cenário, entende-se o discurso como revelador da compreensão do sujeito sobre seu contexto sociohistórico, contexto este que se evidencia e se materializa em relações que se singularizam no próprio discurso. Neste trabalho, especificamente, entende-se que os discursos dos sujeitos projetam sua visão da sociedade e da natureza, do trabalho e sua divisão, da produção e sua organização, da historicidade das relações, da forma de organização da sociedade, das condições de produção e reprodução social.

O processo de categorização das falas compreendeu uma relação constante com o material empírico, incluindo leituras do material transcrito e escuta repetida das entrevistas, em trechos ou completas, assim como a consulta do material registrado pela pesquisadora no decorrer das entrevistas.

As falas dos sujeitos entrevistados foram separadas e relacionadas a Unidades de Sentido. Posteriormente, essas unidades de sentido foram relacionadas a categorias mais amplas, seja no momento de análise descritiva, seja no momento exploratório do tratamento dos dados. Este manejo das entrevistas encontra-se sistematizado nas tabelas nos Apêndices de B a H.

O material resultante das entrevistas foi tratado em duas perspectivas: uma exploratória e outra descritiva. A instância descritiva compreende a identificação das concepções, opiniões, motivos, ou seja, os sentidos que os trabalhadores davam ao trabalho em relação a três aspectos discutidos na literatura sobre o tema: (a) a dimensão individual; (b) a dimensão organizacional; e (c) a dimensão social. Decorrentes da literatura e tendo sido estabelecidas *a priori*, a análise dessas dimensões necessariamente implica em diálogo com as concepções teóricas presentes nos capítulos 01 e 02 deste trabalho. Esse momento da análise apreende as falas em sua perspectiva imediata, sendo quase sempre resultantes das questões conceituais da entrevista. Este procedimento foi realizado de forma separada para as respostas obtidas nas entrevistas no Brasil e em Portugal e o processo de sistematização está presente nos Apêndices C e F. A instância descritiva da análise localiza, principalmente, os resultados desta pesquisa em relação à produção científica prévia que enquadra este trabalho.

A instância exploratória resultou na definição das dimensões que surgiram no discurso dos entrevistados e foram organizadas em categorias criadas pela pesquisadora para compreender o fenômeno. Tais categorias foram denominadas emergentes e caracterizam-se por surgirem *a posteriori*, demandando a relação com outras referências conceituais além das anteriormente presentes no trabalho.

As categorias emergentes foram identificadas, inicialmente, a partir de unidades de sentido recorrentes ou expressivas em sua singularidade; posteriormente, as unidades foram organizadas por tema e nomeadas o mais aproximadamente possível de seu conteúdo como pode ser visto nos Apêndices B e E. O mesmo processo foi empreendido para as narrativas dos trabalhadores brasileiros e portugueses. Esse

momento permitiu transcender a perspectiva imediata e acolher as representações enunciadas pelos entrevistados sobre trabalho, sobre a organização e sobre os processos implicados na realização do trabalho naquela organização ao longo do tempo.

Os temas emergentes não se vincularam, a priori, com as proposições teóricas anteriormente apresentadas acerca de sentidos do trabalho, dado que manifestam as unidades de sentido singulares, próprias dos participantes da pesquisa. As falas que suportam este momento da análise emergiram, em sua maioria, das questões de entrevista que solicitavam aos entrevistados que fizessem comparações ou descrevessem historicamente alguma situação que resultavam em metáforas. As categorias identificadas nas narrativas dos trabalhadores brasileiros foram: (a) o trabalho como eixo organizador da vida, (b) o trabalho como exaustão e (c) o trabalho como ganha-pão. Nos discursos dos trabalhadores portugueses foram identificadas as categorias (i) pressão no trabalho e (ii) prazer no trabalho, as duas categorias em uma relação dinâmica e contraditória.

Também em uma perspectiva exploratória, empreendeu-se a discussão sobre como o discurso dos trabalhadores articula o contexto imediato, ou seja, como eles percebem e narram a dinâmica organizacional e como isto aparece na construção do sentido do trabalho. Este material encontra-se sistematizado no Apêndice D.

Optou-se, nesses momentos acima mencionados, tomar os discursos dos entrevistados como narrativas totalizantes, ou seja, como se todos os entrevistados de cada unidade fabril fossem um único sujeito falante sobre o tema da pesquisa. Essa opção metodológica foi tomada em consonância com a ideia de Vigotsky (1996 : 368), que indica que “cada pessoa é em maior ou em menor grau o modelo da sociedade, ou melhor, da classe a que pertence, já que nela se reflete a totalidade das relações sociais”. Assim, entendendo que os sujeitos possuem pontos de articulação e identificação dada sua especificidade de classe, os discursos tomados como totalidade servem de substrato para este momento da análise. Depois da análise relacionada à localização geográfica das unidades de trabalho, Brasil e Portugal, foi feita uma discussão comparando-se os resultados encontrados nas narrativas dos trabalhadores de cada país. Esta discussão apresenta os pontos de proximidade e afastamento dos sentidos atribuídos ao trabalho pelos trabalhadores portugueses e brasileiros da indústria automobilística.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta pesquisa, entende-se que os sentidos são produzidos na interação de aspectos históricos, sociais, subjetivos e objetivos; assim, busca-se a compreensão dos sentidos atribuídos ao trabalho a partir dessa multiplicidade de relações, sem designar um aspecto único como sentido da atividade, mas buscando descrever e compreender os diversos aspectos que o constituem e a suas relações. É relevante destacar que não se pretende, neste trabalho, a verificação de hipóteses, a determinação de relações causais ou a explicação exaustiva do fenômeno estudado.

Conforme apresentado na metodologia, os conteúdos das entrevistas foram analisados em quatro momentos distintos após a transcrição e escuta exaustiva dos mesmos. Estes momentos alternam dimensões exploratórias e descritivas. No primeiro momento, os conteúdos foram analisados em uma perspectiva descritiva, referente à identificação das concepções, opiniões, motivos, ou seja, os sentidos que os trabalhadores davam ao trabalho em relação a três aspectos: (a) a dimensão individual; (b) a dimensão organizacional; e (c) a dimensão social. Decorrentes da literatura e tendo sido estabelecidas *a priori*, a análise dessas dimensões necessariamente implica um diálogo com as concepções teóricas presentes nos Capítulos 01 e 02 deste trabalho. O processo de categorização que sustenta este momento da análise encontra-se registrado nos Apêndices C e F.

Os resultados encontrados podem ser assim resumidos: no que tange à dimensão individual, os trabalhadores brasileiros vivenciam de forma contraditória o trabalho, caracterizando-o ora como uma situação de prestígio, ora identificando que o trabalho que realizam lhes coloca em uma posição de irrelevância na organização. Os trabalhadores portugueses, no que se refere à dimensão individual do sentido do trabalho, atribuem ao mesmo um sentido positivo, fortemente relacionado à satisfação decorrente da realização da tarefa e da independência financeira. No que se refere à dimensão organizacional, os trabalhadores brasileiros narram uma organização fortemente qualificada por relações hierárquicas e instrumentalizadas. Já os trabalhadores portugueses centram o discurso na descrição da tensão nos relacionamentos com a chefia, tensão decorrente do desagrado com a forma como as pessoas que desempenham essa tarefa atuam junto aos trabalhadores. A dimensão social do trabalho foi fortemente marcada pelo silêncio, não emergindo discursos significativos sobre esta dimensão nas entrevistas em Portugal nem no Brasil.

O segundo momento, caracteristicamente exploratório, consolidou categorias que foram criadas pela pesquisadora a partir dos conteúdos emergentes nos discursos dos entrevistados. Esse processo foi realizado conforme as unidades de trabalho, a saber, a fábrica localizada no Brasil e a fábrica localizada em Portugal. Estas categorias, denominadas categorias emergentes, foram identificadas a partir de unidades de sentido recorrentes ou expressivas em sua singularidade; posteriormente, as unidades foram organizadas em categorias e nomeadas o mais aproximadamente possível de seu conteúdo. Esse processo está registrado no apêndice B, relativo à sistematização das narrativas dos trabalhadores brasileiros, e no Apêndice E, relativo à sistematização das narrativas dos trabalhadores portugueses. Nas narrativas dos trabalhadores brasileiros, foram identificadas três categorias emergentes: o trabalho como organizador da vida, o trabalho como exaustão e o trabalho como ganha-pão. Nas narrativas dos trabalhadores portugueses, emergiu a relação prazer/sofrimento na realização do trabalho.

De forma complementar, também em uma perspectiva exploratória, discutem-se conteúdos que contribuem na atribuição de sentido ao trabalho, como as narrativas que os sujeitos fazem sobre seu contexto imediato, a própria organização em que trabalham. O processo de categorização que sustenta esse momento da análise tem registro no Apêndice D. Os trabalhadores brasileiros metaforizam a organização como arena – ora em um sentido esportivo, ora em uma conotação bélica; e os trabalhadores portugueses alternam uma metáfora sistêmica mecanicista e uma narrativa da organização como grupo social primário, uma família.

4.1. Sentidos Atribuídos ao Trabalho: Análise das Dimensões

4.1.1. Dimensão Individual

4.1.1.1. Trabalhadores Brasileiros

A dimensão individual associa-se tanto aos aspectos sociais e particulares do indivíduo como à sua vida profissional e compreende elementos relacionados aos ganhos financeiros, sobrevivência pessoal e familiar e possibilidade de autonomia. Ela também inclui a perspectiva de como a realização do trabalho afeta o crescimento pessoal e profissional, bem como na presença de prazer ou sofrimento no seu

exercício. É nesta dimensão que o trabalho evidencia-se intimamente relacionado com a constituição da identidade, auto-imagem e percepção de si.

Segundo Dubar (2005), a identidade humana não é um dado absoluto obtido no nascimento, ela é uma construção permanente. Além disso, é um processo relacional, não solitário, “o indivíduo jamais a constrói sozinho: ele depende tanto dos juízos dos outros quanto de suas próprias orientações e autodefinições” (Dubar, 2005: 25). De forma convergente, Machado e Kopittke (2003: 2) apontam que a identidade é um processo que se faz ao longo da vida do indivíduo e que atua como mecanismo regulador das interações sociais e da presença do outro na vida pessoal. Nessa mesma perspectiva, Vasconcelos e Vasconcelos (2001) definem identidade humana como um conceito dinâmico, resultado do jogo de relações envolvidas nas experiências de luta e conflito vivenciadas pelo indivíduo.

A construção de identidade referente ao orgulho do profissional quanto ao trabalho que realiza e à identificação que o trabalhador tem com o trabalho (Morin, Tonelli & Pliopas, 2007), assim como a atenção ao vínculo com os pares, parecem emergir da narrativa dos trabalhadores brasileiros entrevistados:

Você se sente importante trabalhando, você é alguém trabalhando, né? E para quê? Para conquistar os seus projetos, seja ele pessoais, seja ele políticos, seja ele, enfim. Em todos os âmbitos você trabalhando você almeja sempre alguma coisa. Acho que trabalhar é muito importante para o ser humano, que é a valorização pessoal, se fosse sintetizar eu sintetizava isso. Valorização pessoal, você está contribuindo para o seu país, está contribuindo para a sociedade, você tá contribuindo para consigo, para sua família, uma realização é você trabalhar, essa é a minha opinião.(EB1)

O trabalho parece ser compreendido como fator de enriquecimento pessoal e profissional. Tal enriquecimento parece ser creditado tanto às relações interpessoais presentes na dinâmica organizacional quanto ao aprendizado decorrente do exercício das tarefas:

Eu acho que isso foi o principal pra mim, crescimento pessoal, amadurecimento.(EB9)

E essa troca de ponto de vista, né? De atividade. Isso te enriquece muito profissionalmente, né? (EB1)

E pra nós, o que nos motiva realmente, é o desafio de você aprender, de você consertar, de você ir atrás, né?(EB6)

Esse trabalho, exercido de forma desafiadora e com significativa presença de trocas interpessoais, resulta em alegria, segundo a narrativa dos entrevistados brasileiros:

Cara, eu acho que a gente tem que ter alegria de trabalhar. Alegria de trabalhar e você sair daqui cansado, mas olha, cumpri legal, tô contente.(EB3)

Então eu observo que... eu observo que, obviamente, quem está nesse meio é porque gosta de executar essas tarefas, né? E nós ajudamos um ao outro, então nós somos bem vistos um pelo outro e bem considerados como profissionais e como pessoas.(EB12)

O olhar favorável do outro e a interação no trabalho parece conferir mais consistência à identidade de cada um. Lancman (2008 : 34) afirma que

são as relações cotidianas que permitem a construção da identidade individual e social, a partir de trocas materiais e afetivas, fazendo com que o sujeito, ao longo de toda a sua vida, constitua sua singularidade em meio às diferenças. Na vida adulta, o espaço do trabalho será o palco privilegiado dessas trocas. Ele aparece como o mediador central da construção, do desenvolvimento, da complementação da identidade e da constituição da vida psíquica.

A identidade, o conceito de si, é uma construção mental complexa, resultante dinâmica que inclui dialeticamente o fato de que o indivíduo se constitui como igual a seus pares, mas concomitantemente como ser único, com especificidades da sua existência, da sua experiência, da sua vivência pessoal (Machado, 2003). A tensão entre os diferentes desejos dos indivíduos constitui a relação cujo objeto é o reconhecimento de si pelos outros (Vasconcelos & Vaconcelos, 2001). Dejours (2003) enfatiza que o sentido dado ao trabalho depende de jogos de identidade e participação e ressalta que o que o indivíduo espera de seu trabalho, para além das recompensas objetivas é, também, reconhecimento.

Nesse contexto, entende-se que um dos principais elementos constitutivos da identidade e fator relevante no sentido conferido ao trabalho é a busca pelo reconhecimento proveniente do outro também no mundo do trabalho. A configuração identitária do profissional, portanto, configura-se a partir do reconhecimento profissional que recebe dos outros e de si mesmo a respeito do trabalho que realiza.

Nas entrevistas realizadas com os trabalhadores brasileiros, percebe-se uma tensão no que se refere ao reconhecimento acerca do seu trabalho. Por um lado, evidencia-se uma identificação positiva com a empresa e um orgulho decorrente do status favorável que trabalhar nessa organização lhes confere, uma possibilidade já indicada por Morin, Tonelli e Pliopas (2007 : 52) que escreveram: “mesmo com as mudanças nas relações de trabalho ocorridas desde a última década, há pessoas que encontram na empresa em que trabalham fonte de orgulho, identificação e até identidade”. Por outro lado, há uma sensação de invisibilidade e irrelevância, uma narrativa que indica uma indiferença da organização, através dos seus membros, em relação ao trabalho que os entrevistados realizam.

Esta tensão se destaca em discursos que vão desde “*em casa, pelos meus amigos eu sou visto assim que eu trabalho na melhor empresa do mundo, né?*” até “*dentro do emprego você é um número*”. Como afirma Job (2003), os trabalhadores anseiam ser respeitados em sua individualidade e desempenho, eles valorizam o reconhecimento por suas realizações e dedicação a seu trabalho. Assim, quando sentem que seu desempenho aparentemente não é reconhecido nem valorizado, o trabalho torna-se uma fonte de mal-estar e até de sofrimento.

Os entrevistados brasileiros parecem compreender que a relevância da organização na sociedade lhes confere um status, prestígio ou posição social que merece destaque:

Então você tem uma Volkswagen do Brasil S.A, queira ou não queira isso lá fora pesa muito na sua apresentação, você trabalha numa multinacional, né? Isso lá fora pesa bastante. (EB13)

Pra você ter uma ideia, eu morava na zona leste de São Paulo, eu comecei a trabalhar na Volks o pessoal já começaram a me olhar com outros olhos, né?(EB5)

As narrativas brasileiras descrevem a empresa em que se trabalha como a melhor do país, como um grande nome no mercado e mais, trabalhar nesta organização parece ser motivo de regozijo por si só:

É o nível de satisfação. Porque esse trabalho pode se falar o que for, o momento é difícil, mas é a melhor empresa do país, é indiscutível, não tem o que se falar.(EB2)

Que (a Volkswagen) é um grande nome no mercado, e que eu não teria uma oportunidade tão grande como essa daqui que eu tô tendo agora.(EB4)

Fico feliz quando uma pessoa fala. Tem muito amigos, lá onde eu moro bastante pessoas, muitas pessoas chegam: parabéns, você tá na Volks, né? (EB11)

A narrativa dos sujeitos brasileiros pesquisados parece indicar que as pessoas ao redor, como familiares e amigos, orgulham-se e admiram os trabalhadores por seu vínculo com essa organização. O trabalhador entrevistado sintetiza esta admiração acima mencionada em uma assertiva: “*eu sou visto como super-herói pelos meus amigos*”.

O que eu passo pra eles? Meu pai tem orgulho, sabe? Meu pai tem um orgulho danado de me ver, porque ele trabalhou aqui dentro, ele fica sabendo dos mais antigos que trabalharam aqui ainda falam com ele, falam: oh, teu moleque é. E pra ele é um orgulho. Minha mãe também tem orgulho de mim, meu irmãos, minha esposa. É eu acho que tô bem na foto, hein? (EB6)

E em casa, pelos meus amigos eu sou visto assim que eu trabalho na melhor empresa do mundo, né?(EB13)

As narrativas brasileiras sobre a importância da empresa na sociedade nacional e, de forma decorrente, sobre o status que ela parece conferir automaticamente a quem lá trabalha, entretanto, não prescinde de um olhar contextualizado e histórico.

Hoje não. Hoje aqui a pessoa que trabalha na Volkswagen não é a mesma, aqui no ABC não é a mesma coisa em vista há 20 anos atrás. Hoje o pessoal vai trabalhar na Volks, assim, tem uma certa

poderança, né? Mas que nem antigamente, não. Antigamente: Trabalho na Volkswagen. Oh, na Volkswagen? E lembro quando meu pai falava que trabalhava na Volkswagen, nossa, meu pai era rei em alguns lugares. Hoje não, hoje tá virando já mais comum, sabe?(EB6)

Há um discurso sobre a queda de prestígio da empresa, uma compreensão de que há uma mudança na forma como empresa e empregados são vistos pelo entorno, “*lembro quando meu pai falava que trabalhava na Volkswagen, nossa, meu pai era rei em alguns lugares*” e agora “*da minha parte, o pessoal que eu sou parado não tem aquela tesão de antigamente da época do meu pai, que falava: trabalho na Volkswagen do Brasil. Hoje o pessoal: ah, trabalho na Volks e acabou ali, morreu. Tem uma curiosidadezinha mais ou menos, mas não é aquela mesma coisa de antigamente. Não. Mudou muito. Mudou bastante!*”. Mas mesmo com essa compreensão do deslocamento do lugar da empresa no imaginário social, os trabalhadores brasileiros ainda narram que trabalhar ali é vivido como uma grande realização.

Entretanto, o sentimento de realização e a satisfação com as recompensas financeiras não impedem os trabalhadores brasileiros entrevistados de enunciar um desagrado com os processos de reconhecimento do seu trabalho na organização. Job (2003) afirma a importância do reconhecimento ao apontar que o mesmo parece tirar o trabalhador de uma situação de anônimo e lhe confere um sentimento de afiliação e vinculação, relevantes para que ele se sinta respeitado e valorizado.

Os entrevistados do Brasil evidenciam um desconforto com a forma como as tarefas são divididas na organização estudada, desconforto que abrange desde os critérios para promoções até, e especialmente, o que eles descrevem como uma ausência de escuta:

E você é novo, você não fala nada. Eu também quando entrei aqui foi assim, todo lugar. Eu não fiquei alocado num posto, eu tô num setor agora que eu tô transferido pra lá, ficava em todos, ia pra lá ia pra cá, sempre pegava os piores trabalhos. E não mudava, não tinha rotatividade, eu ficava só ali, por que sabiam que iam me tirar de novo, né? (EB3)

Aí de repente, você tem condições, mas aí de repente tem um filho do supervisor, filho do encarregado que é indicado aí você vai concorrer

com ele. E não tem jeito, isso é qualquer empresa. O QI (quem indica) entra e você não.(EB10)

A Volkswagen, quem manda aqui, deveria fazer. Porque o seguinte, a Volkswagen, ela cometeu vários erros, né? Que ela deveria fazer assim igual você tá fazendo. Ouvir. Se ela chegar assim, pegar, eu sou funcionário da Volkswagen, mas ela tem que olhar meu passado de baixo até em cima. Aí pra fazer uma entrevista sobre a fábrica em geral seria muito importante, por isso que eu tô colocando se é isso da Volkswagen, (...). O que ela deveria fazer é o que você tá fazendo, pra ver se melhorava, uma vez eu falo uma coisa, você fala outra.(EB7)

Essa ausência de comunicação indica para os entrevistados brasileiros uma distância deles em relação aos níveis hierárquicos superiores:

Hoje, eu mudaria o planejamento que a empresa tem. Acho que ela tem um planejamento assim que fica muito distante do trabalhador, né? Acho que ela deveria consultar um pouco mais o trabalhador, ouvir um pouco mais as opiniões do trabalhador e tentar fazer uma parceria e implantar aquilo ali. Acho que tudo que é feito em parceria, que há um consenso, acaba no final dando bons frutos.(EB8)

Os trabalhadores do Brasil parecem descrever sua situação ante as chefias como uma posição de irrelevância. Eles entendem que as chefias os veem de forma fragmentada, instrumentalizada e oportunista:

É que nem ele falou assim: dentro do emprego você é o número. Só que também dentro desse número você tá vendo que você tá atingindo as metas traçadas pra ela, então ela não vai deixar você, vai mandar você e deixar um cara que não atinge as metas traçadas por ela.(EB3)

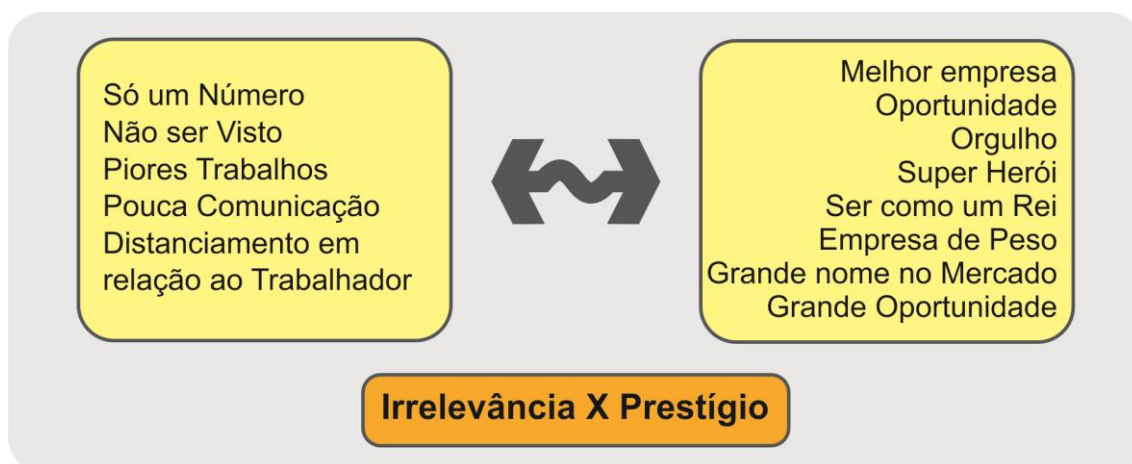
Porque eles visam estatística, números, não veem a gente. E aqueles que vivenciaram o dia a dia sabem que não funciona apenas dessa maneira, né?(EB1)

Esse contexto favorece a construção de uma narrativa em que os trabalhadores se sentem contribuindo com a organização, mas não tendo essa contribuição devidamente reconhecida e o entendimento de que as chefias não conseguem se

comunicar, por isso o trabalhador sintetiza: “acho que a visão da chefia eles estão meio cegos nesse sentido. Que com valorização profissional a companhia só ganha, e ganhando a companhia todo mundo ganha”. Tal assertiva encontra eco na produção teórico-científica sobre o tema, como afirma Job (2003, pág. 154): “o reconhecimento dos pares, subordinados e superiores é importante para o bom desempenho de suas atividades e para se realizarem pessoal e profissionalmente”.

A imagem abaixo sintetiza as unidades de sentido, presentes nas falas dos entrevistados brasileiros, identificadas como relativas à dimensão individual do sentido do trabalho. As unidades de sentido sugerem a compreensão de uma tensão no que tange ao trabalho nesta organização enquanto constituinte da identidade dos sujeitos. Por um lado os trabalhadores apontam o status e o destaque que sentem por trabalharem na empresa, destacando o prestígio que esta vinculação confere; por outro lado, há uma narrativa de desconforto e invisibilidade, indicando que os trabalhadores se sentem irrelevantes para a organização no que se refere ao reconhecimento do seu trabalho pelas chefias.

Figura 4: Dimensão Individual dos Sentidos do Trabalho – Trabalhadores Brasileiros:



Fonte: a autora (2016)

Se, por um lado, os trabalhadores enfatizam que a empresa é considerada a melhor do país e isto lhes imputa um destaque social junto a familiares e amigos, por outro lado, o trabalhador é bem claro em sua demanda por reconhecimento e das implicações positivas para a organização caso isso acontecesse.

É o nosso chefe imediato. É com ele que você tem que falar primeiro. Ele ir de um por um, acho que isso seria para a fábrica, porque aqui nós temos fábrica, ela ganharia muito mais. “Puxa, obrigado pelo dia

de hoje. Parabéns. Deu tudo certo. Vai pra casa com Deus. Amanhã nós estamos juntos novamente”. Isso é saudável pra mim. Isso falta aqui dentro. Acho que pra fechar com chave de ouro, um dia você chegar em casa e tá tranquilo, dá aquele abraço na esposa, um abraço no filho. Olha, vou abrir uma cervejinha porque hoje foi maravilhoso. Então falta isso aqui ainda, acho que a visão da chefia eles estão meio cegos nesse sentido. Que com valorização profissional a companhia só ganha, e a ganhando a companhia todo mundo ganha. (EB13)

4.1.1.2. Trabalhadores Portugueses

Nos estudos de Morin et al. (2003), a dimensão individual dos sentidos do trabalho engloba satisfação pessoal, autonomia e sobrevivência, aprendizagem e crescimento, bem como a questão da identidade. Nas entrevistas realizadas com os trabalhadores portugueses, todos estes elementos se mostram presentes com ênfase na questão da satisfação pessoal, designada mesmo quando os sentidos atribuídos ao trabalho passavam inicialmente por outra dimensão como recompensa financeira, por exemplo.

A dimensão individual relaciona-se tanto com elementos particulares e do sujeito como com aspectos de sua vida profissional. A satisfação pessoal refere-se ao prazer com que o profissional exerce suas atividades, isto é, se ele gosta do que faz e entende sua contribuição para o serviço. Nas narrativas dos trabalhadores portugueses da indústria automobilística, esse aspecto é bastante evidenciado. A expressão “gosto do que faço” constantemente repetida, enfatiza o aspecto da satisfação no exercício do trabalho.

Trabalho primeiro porque preciso e segundo porque gosto daquilo que faço. E também pra não estar parado. Estar em casa, parado, não apetece. O primeiro mês era capaz de ser bom, mas depois começava a chatear. (EP6)

O trabalho significa minha independência, minha valorização pessoal, é gostar daquilo que faço. Quanto mais tempo passou, mais gosto tomei. Mais gosto tenho por essa profissão. (EP6)

A presença significativa de narrativas referentes à satisfação pessoal tratando-se de trabalho converge com várias produções teóricas a respeito do mesmo. Para a Escola Sociotécnica, especialmente no trabalho de Hackman e Oldham (1975), o trabalho satisfatório deve apresentar variedades e ser desafiador, como aparece nas narrativas dos entrevistados portugueses:

Eu não queria um trabalho onde eu não pudesse pensar. Eu queria um trabalho onde eu me desenvolvesse, onde eu pudesse mostrar aquilo que eu acho que valho. E acho que apesar de ter entrado pra cá muito novo, com o tempo eu tenho vindo a mostrar aquilo que valho, apesar de não ser reconhecido, mas isso é outra história.(EP10)

E então surge uma tecnologia nova, surgem equipamentos novos, surgem linhas novas em que é-me apresentado um desafio que o equipamento é que me domina a mim e eu vou ter que chegar ao ponto de ter conhecimento suficiente para passar eu a dominar o equipamento.(EP2)

De forma convergente, Morin (2002) enfatiza que o trabalho torna-se mais satisfatório se permite a utilização do talento e do potencial dos indivíduos e quando há prazer na realização da tarefa. Esta ideia aparece na afirmação de um dos sujeitos entrevistados: *“sinto-me bem com aquilo que fui, com aquilo que aprendi, com aquilo que sou hoje e com o fato de ainda ter ambições, ao fim de 22 anos eu ainda tenho ambição de ser melhor, de conhecer mais coisas, de progredir, ainda não me considero estagnado”* (EP10). Dejours (1998) acrescenta que o trabalho com sentido atende necessidades físicas, simbólicas e psíquicas das pessoas, como sintetizado pela assertiva do trabalhador: *“acho que sem trabalho ia me sentir assim um bocadinho vazio”* (EP6). As narrativas dos sujeitos portugueses evidenciam um trabalho no qual eles se sentem úteis e do qual dependem, não apenas financeiramente, mas para sua realização pessoal.

Sim, é porque preciso. Claro. Isso também. É nos dois sentidos. Eu preciso de trabalho porque preciso ter uma vida, para poder ter uma vida normal tem que ter algum rendimento, mas além desse rendimento na verdade é sim, todos nós sabemos que eu passo mais tempo no trabalho do que passo em casa, ou passo com a família, inclusive eu passo com o meu filho. Porque preciso, porque preciso.

O porquê preciso não é só porque preciso de dinheiro. Mas também preciso de me sentir útil, preciso de me sentir realizado.(EP1)

Meu trabalho significa pra mim... pra além da remuneração, significa meu bem estar. Eu, apesar de não me deixarem fazer as coisas da forma que eu gosto de fazer e apesar de não ser reconhecido como gostava de ser, eu posso dizer que faço uma das coisas que sempre gostei de fazer. (EP10)

Outro aspecto bastante destacado nas respostas dos entrevistados portugueses refere-se ao retorno financeiro, a remuneração. Ressalte-se que este aspecto emergiu, de forma preponderante, relacionado com a satisfação de realizar um trabalho que se gosta ou vinculado à sobrevivência familiar.

Eu trabalho para ganhar dinheiro, para ganhar dinheiro, só que tenho a felicidade de trabalhar para ganhar dinheiro e tenho a felicidade de trabalhar naquilo que eu gosto, eu gosto muito daquilo que faço.(EP7)

Na altura fui (mudando de emprego) por razões económicas, essencialmente económica. Depois começou a ser também pelo gosto, pela função na área da manutenção e da mecânica.(EP11)

Eu trabalho para poder tentar sustentar uma família. Eu sei que perguntei ao meu pai porque eu não nasci rico e ele disse-me que já havia perguntado ao pai dele e também não obteve resposta.(EP5)

Basicamente, trabalho para sustentar a minha família, para ter o meu estilo de vida, para sustentar meu estilo de vida que eu adotei.(EP3)

Uma palavra constantemente mencionada nesse contexto foi estabilidade. Entende-se que tão relevante quanto o aspecto quantitativo da remuneração é a segurança que os trabalhadores depreendem da forma de a organização ser conduzida. Um dado que pode ser significativo nessa relação de confiança entre trabalhadores e empresa é o fato de que todos os entrevistados trabalham na organização há cerca de duas décadas.

Eu em 20 anos não tenho tido, ou seja, consigo ter uma vida... não vamos falar em termos monetários... mas emocionalmente eu consigo ter uma vida estável, porque vejo que as coisas estão

organizadas, vejo que as coisas estão bem feitas, vejo que trabalhamos no sentido de melhorar, vejo que a nossa qualidade é boa, o nosso produto é bom. Em termos de auditorias conseguimos ser até um exemplo para outras empresas do grupo, inclusive empresas alemãs, conseguimos estar acima dessas empresas. Isso faz com que emocionalmente, psicologicamente eu venha para o trabalho ou saia do trabalho e esteja tranquilo. Não é uma empresa que hora está assim, hora está em cima, hora está embaixo.(EP1)

Estabilidade. Tecnologia. Orgulho talvez seja uma palavra assim pesada demais, mas tenho, pronto, não vou dizer que tenho um orgulho enorme de trabalhar aqui, mas gosto de trabalhar. A estabilidade que dá a mim de saber quando levanto que venho praqui hoje, amanhã, quando levantar, sei que segunda-feira venho praqui. A estabilidade que a maioria das pessoas em Portugal não tem. Estabilidade pra mim e pra minha família. Pronto lá está, o orgulho, talvez não seja a palavra certa, mas anda perto, tenho orgulho de trabalhar aqui, gosto de trabalhar aqui.(EP8)

Meu trabalho representa alguma estabilidade na minha vida e pra minha família. Representa, bem pronto, o bem estar. (EP6)

Também próprio da dimensão individual e presente nas entrevistas com os trabalhadores de Portugal é o sentido conferido ao trabalho que permite aprendizagem e desenvolvimento, que possibilita à pessoa renovar-se. Como indica um dos entrevistados: *“o trabalho faz desenvolver as capacidades psíquicas e motoras, faz-nos tornar mais inteligentes, faz-nos tornar mais adultos, faz-nos tornar mais pacientes, faz-nos tornar mais observadores” (EP1).*

Além do gosto pessoal, da remuneração e da satisfação em aprender e desenvolver-se, o trabalho aparece narrado pelos entrevistados como um absoluto, como algo inevitável e que constitui as pessoas de maneira significativa, qualificando-os como sujeitos. Trabalha-se *porque tem que ser*, tem-se que fazer alguma coisa – *você já começa a chatear, depois tem que fazer alguma coisa também*; e sem o trabalho a sensação é de vazio – *acho que sem trabalho ia me sentir assim um bocadinho vazio*. Porque o trabalho faz *sentir-se útil e realizado*, proporciona o sentimento de valorização pessoal – *o trabalho significa minha independência, minha valorização pessoal, é gostar daquilo que faço*; e a organização, de tanto tempo passado nela, parece confundir-se com o todo da vida ou, pelo menos, garantir a vida que se tem – a

Autoeuropa pra mim representa a minha vida vá lá, entre aspas, tenho outras coisas mais importantes, como é lógico, mas é verdade que sem a Autoeuropa, se calhar não tinha a vida que tenho hoje.

A imagem abaixo, figura 5, sintetiza as unidades de sentido presentes nas falas dos entrevistados portugueses e categorizadas no Apêndice F, identificadas como relativas à dimensão individual do sentido do trabalho. Identifica-se que o trabalho é relacionado com intensa satisfação pessoal, seja relacionada à segurança e estabilidade provenientes da remuneração e do vínculo duradouro com a organização, seja motivada pelos aspectos próprios à realização da tarefa que executam, o aprendizado contínuo, o entusiasmo de realizar uma tarefa desafiadora, o gosto de se fazer o que se faz.

Figura 5: Dimensão Individual dos Sentidos do Trabalho – Trabalhadores Portugueses



Fonte: a autora (2016)

4.1.2. Dimensão Organizacional

4.1.2.1. Trabalhadores Brasileiros

A dimensão organizacional do sentido conferido ao trabalho pelos entrevistados brasileiros indica a identificação do profissional com a organização na qual o sujeito

realiza o seu trabalho e abrange aspectos ligados à utilidade, organização do trabalho, relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Nas entrevistas realizadas no Brasil, os trabalhadores parecem descrever a si mesmos em um papel ativo, manifestando o entendimento de que contribuem com alcance dos objetivos da empresa e demonstrando uma visão ampla do processo de trabalho. Eles elaboram suas narrativas indicando a relevância do seu trabalho no alcance do resultado final e sentem essa participação como gratificante e significativa para a melhoria dos procedimentos realizados na empresa.

Eu ia explicar que eu trabalho numa montadora de carro, né? Na Volkswagen. Que é aquele processo de onde o carro começa desde o zero. Desde um pedacinho de aço, passando por uma célula, na qual é tipo uma colmeia, assim, um bando de formiguinha, cada um tem a sua atividade, sua obrigação. Cada um vai colocar um pedacinho. No meu caso eu faço a lateral do carro, o meu colega faz a lanterna, o outro colega põe o teto, o outro vê se tá tudo certo no teto, na lanterna, vê se eles se encaixam perfeito. Vai pra um outro lugar onde um outro colega vai colocar uma borrachinha, o outro vai colocar o painel, um determinado robô vai pintar de uma cor, o outro vai colocar um pneu, assim, até o carro sair. (EB2)

Eu tenho esse sentimento também que eu consigo contribuir, né? Eu sou importante. (EB12)

Então, antigamente nós tínhamos uma relação de funcionário/patrão um pouco difícil, não é? Hoje nós já mudamos o conceito. Hoje os funcionários já são mais participativos, já opinam, né? Já melhoram a qualidade tanto no posto de trabalho, economicamente falando, né? Como no processo de fabricação daquilo que a empresa ela faz, né? (EB1)

Ruiz-Quintanilla e Claes (2000) descreveram dois grupos de motivos que levam uma pessoa a trabalhar, que denominaram objetivos expressivos e objetivos econômicos. Os objetivos econômicos abarcam itens como a remuneração, a estabilidade e a segurança financeira (que foram desenvolvidos na análise da dimensão individual). Os objetivos expressivos comportam a necessidade de autonomia, o quão interessante se mostra o trabalho e o potencial de desenvolvimento e aplicação de habilidades e competências. Os objetivos expressivos, conforme descritos por Ruiz-Quintanilla e

Claes (2000), emergem nas narrativas dos sujeitos brasileiros quando eles falam do trabalho desafiador que é motivador, quando entendem que o trabalho realizado propicia que utilizem conhecimentos e aptidões anteriormente desenvolvidas e quando eles se mostram vinculados ao resultado do trabalho que consideram gratificante

Então, isso para nós é um desafio. E pra nós, o que nos motiva realmente é o desafio de você aprender, de você consertar, de você ir atrás, né?(EB6)

Então, quando você começa a exercer a atividade do outro, dentro da área de manutenção, você começa a valorizar mais. E essa troca de ponto de vista, né? De atividade. Isso te enriquece muito profissionalmente, né?(EB1)

Hoje tenho 45 anos de idade e sempre trabalhei na área de manutenção, né? Desde adolescente já tinha aptidão para trabalhar com elétrica e com eletrônica e fazia alguns serviços com meu pai. Então eu fiz curso no SENAI de eletricista de manutenção, depois eu fiz curso técnico de eletrônica, e depois eu fiz faculdade de mecânica. Então hoje, aqui na fábrica, atuo na área de manutenção eletrônica e de manutenção elétrica.(EB1)

É gratificante, você pega um produto que você mesmo fez, fabricou. Cada hora você vê nascer ali e depois vê tudo bonitinho.(EB2)

Apesar de os sujeitos entrevistados na indústria brasileira identificarem seu trabalho como útil e necessário ao alcance dos objetivos organizacionais, as narrativas tratam de um trabalho que não é percebido como espaço de criação ou autonomia, mas como trabalho normatizado, hierarquizado, rotineiro, operacional e repetitivo.

Quando a gente entra do portão pra dentro, aí tem que saber que tá dentro de uma grande empresa, tem muitas normas. Tem empresa que tem o hábito de não usar protetor, aqui você tem que usar protetor, óculos de proteção, bota. Então é bem. O negócio é mais sério, não que as outras não sejam, mas aqui a pessoa pensa dez vezes antes dá um vacilo desse pra não. Tem que andar na linha, né? Senão se complica.(EB2)

Tá mais ou menos isso, cada um na sua função, seguindo uma hierarquia com responsabilidade e muito respeito pra alcançar aquele

objetivo diário, aquela luta. Todo dia aqui é uma luta, porque nós temos vários problemas diários aqui, né?(EB13)

Nós temos os gestores, que são os encarregados, né? Nós temos os analistas que estão acima dos encarregados, que também dão o suporte técnico. E aí nós temos o GU da manutenção, que é pessoa que controla toda a manutenção.(EB5)

Porque cada um já entra de manhã sabendo o que tá programado pra fazer naquele dia. Ah, alguma coisa sai fora do caminho? Acontece isso aí! Mas já se sabe mais ou menos o que tem que ser feito. E a gente tem que fazer.(EB3)

Eu acho muito rotineiro, né? Você tem aquele horário mesmo pra cumprir, tem o horário pra sair, você tem o seu horário de almoço certinho e tal. Então, assim, na minha experiência, assim, eu achei muito rotineiro.(EB11)

*Porque a montagem final é uma só, você vai lá, você sempre faz aquela mesma coisa, também na usinagem, (...)? E é a mesma coisa, todo dia é mesma coisa, pode mudar uma coisinha ou outra, (...)
(EB11)*

Esse trabalho, assim configurado, caracteriza-se, ainda por ser heterogerido. O papel que os trabalhadores ocupam no processo produtivo se restringe à participação na garantia do alcance do aumento da produtividade, sem romper com a dicotomia entre quem concebe e quem executa o trabalho, já que o planejamento das atividades mantém-se concentrado na gerência. Minayo (2004b : 37) aponta que

esse modelo que exige dos trabalhadores a energia mental, e não apenas a força física, limita sua participação ao mundo concreto da atividade produtiva. Estão fora de seu alcance, o planejamento estratégico e os rumos da empresa, de seus lucros e de suas decisões, entregues a um núcleo dirigente, representante de acionistas. Um muro de informações, decisões privilegiadas e de processos que se realizam a partir de seu trabalho, quando retornam a eles, vêm totalmente filtrados, codificados e mascarados, apresentando apenas os frágeis vínculos de algum interesse tido como comum e que possa mantê-los ideologicamente motivados.

Os entrevistados estão falando de heterogestão quando narram as relações na empresa baseadas em seguir ordens. A obediência é destacada e relacionada com a garantia de um ambiente de trabalho:

Então vamos colocar, o coronel é o diretor, ele que passa as ordens pro seu subordinado e vai descendo, descendo até chegar em nós, que somos os soldados, que efetivamente é infantaria, aquele que vai pra frente, é aquele que vai pra batalha, né? Que dá a sua vida pela pátria, que vamos se dizer que é a Volkswagen hoje em dia, né? (EB13)

A gente fala de uniforme azul, o pessoal me respeita muito bem, acatam a ordem que é dada, recebida por mim, que me passam e eu passo pra eles, e eles me respeitam muito bem. E a chefia, pela minha avaliação anual, eu tô excelente!(EB6)

Muitos anos aqui, você precisa ter um bom relacionamento com a chefia, trabalhar mesmo, ter um ambiente de trabalho agradável mesmo, principalmente quando a chefia pedir um serviço tem que fazer mesmo, pegar aquele serviço mesmo e fazer mesmo, aí consegue. Se for pra estar com um ambiente diferente, aí num consegue não.(EB5)

Isso se evidencia na metáfora esportiva, em que a posição de técnico, alguém que planeja, escala e pensa sobre o jogo, é conferida à chefia, assim como na organização clássica taylorista, caracterizada pela heterogestão.

Eu comparo com um time por quê? Porque o time de futebol quando o jogador é expulso alguém tem que se desdobrar pra fazer a parte, né? A posição ali alguém vai ter que fazer duas partes. O meu trabalho é a mesma coisa, se o meu parceiro não vem ou se ele não tá bem, trabalha a noite, ou saúde, ou ele tá trabalhando e o serviço não tá saindo é porque ele não tá legal, no caso a gente tem que se desdobrar em outro horário pra tentar compensar isso aí, ou ao menos amenizar isso aí. (...) O técnico nosso seria, pode se dizer, a chefia, né? O encarregado, lógico.(EB9)

É como um time, né? De futebol. Nós temos um time, né? Que é a Volkswagen, né? E dentro da Volkswagen tem os técnicos, são os líderes, né? E tem a parte de diretoria, tem tudo. E os funcionários

aqui são os jogadores, né? Então, no dia a dia cada um tem sua posição pra fazer, entendeu? Aí se caso eu, por exemplo, faltar, né? O técnico, o líder, vai lá e pega outra pessoa, coloca no meu lugar. Então isso aí é um time e todo mundo tem que trabalhar certinho na sua posição para que dê o resultado, o objetivo seja alcançado, né?(EB12)

Os trabalhadores percebem essa dinâmica, quando indicam, via discurso, que a participação que a organização demanda é uma participação operacional, que não os envolve no planejamento de forma ampla. Essa situação converge com as proposições teóricas que enfatizam que o modelo de produção enxuta não implica, necessariamente, uma participação complexa e ativa dos trabalhadores, restringindo sua esfera de participação a elementos diretamente relacionados à execução das tarefas. Nesse caso, o trabalho não traz, no seu bojo, o potencial de satisfação que ocorre quando alguém realiza uma atividade para a qual se preparou, como afirma um dos trabalhadores entrevistados: *“partes mais técnicas, né? Aqui não, aqui é soldador, né? Você faz, você só ponteia no meu caso. Ah, é totalmente diferente, você muitas vezes não espera isso, eu pelo menos esperava outra coisa, não esperava que ia vir pra ponteador, esperava vir pra alguma área que eu aprendi...”* (EB4). Também parece limitar o potencial do sentido organizacional do trabalho a percepção de que a hierarquia é quem dá a palavra final sobre a forma de realização de uma tarefa e há pouco espaço para a autonomia ou criatividade do trabalhador:

As tarefas na área que eu atuo, elas são definidas pelo manual de trabalho que a empresa tem.(EB8)

Então, aqui, por exemplo, é um subconjunto, é a caixa de roda, a gente vai unindo as peças até formar a caixa de roda completa. E a linha tem um fluxo, o fluxo é fluxo programado que a gente tem que abastecer a linha pra dar a produção diária.(EB4)

Porque existem dias que você tem toda a condição pra executar a tarefa, mas algumas pessoas que estão no nível de hierarquia mais alto ele não tem a visão e faz uma crítica, ou você não consegue executar o trabalho, né? Por questões de hierarquia, e aí você se sente um pouco impotente, realmente, de executar a tarefa.(EB1)

O chefe é quem decide e quem responde pelo trabalho. A obediência é valorizada e o espaço organizacional revela-se como um espaço de aprendizagem, não da tarefa em si nem do desenvolvimento de habilidades e competências, mas de um comportar-se.

Então, a primeiro impacto, vamos dizer assim, o nosso encarregado ele verifica, vamos dizer se para e quebrou três equipamentos de suma importância, ele vai juntamente com o pessoal de produção verificar o fluxo produtivo e decidir qual que é o mais crítico pra gente tomar uma ação com relação a esse equipamento.(EB1)

Então, ele tem essa função de responder pela equipe administrativamente.(EB11)

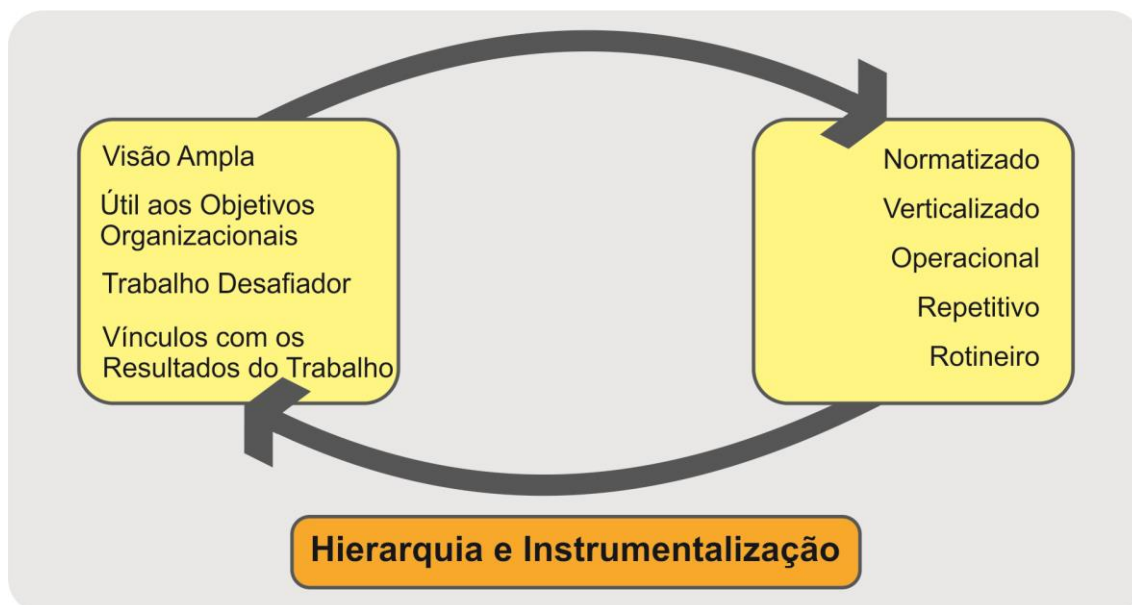
Aí eu chamo o nosso superior aí e ele vai verificar. Mas o básico mais ou menos é isso, a gente já sabe das funções que a gente tem que cumprir, e nós trabalha em dois, é uma equipe.(EB7)

O que o discurso dos entrevistados parece indicar é que a organização tem um currículo próprio que legitima as práticas cotidianas e qualifica aspectos da subjetividade do trabalhador, tal como afirmado por Kuenzer (2002):

Então eu vejo a Volkswagen como uma grande escola e um grande seguimento de aprendizagem. Não apenas profissional né? Mas como pessoal também. Como é uma empresa muito grande, você se relaciona com muitas pessoas aqui, você também abre o seu leque de conhecimento e de convívio pessoal com outras pessoas.(EB12)

A dimensão organizacional do sentido do trabalho parece comportar os aspectos de hierarquia e instrumentalização do trabalho. As falas relacionadas a esse tema foram organizadas no Apêndice C e, delas, extraídas as unidades de sentido sintetizadas na figura 6, abaixo.

Figura 6: Dimensão Organizacional dos Sentidos do Trabalho – Trabalhadores Brasileiros



Fonte: a autora (2016)

Nesta organização, o que o discurso dos trabalhadores parece indicar é uma aprendizagem via norma e repetição, uma aprendizagem relacionada principalmente à repetição de comportamentos adequados, relativos à obediência e, principalmente, a tomar a realidade organizacional pela ótica do capital e a repetir seu discurso. Assim, a narrativa do trabalhador reflete sua contradição e confusão, ora se coloca ao lado dos demais trabalhadores, ora se identifica com os representantes do capital:

Aí não tem como, aí eu vou deixar alguma coisa por fazer. Então eu faço. Eu quando venho pra empresa eu ponho no lugar se eu fosse empresário também. Porque se a gente cumprir tudo, nossas obrigações que a gente tem que cumprir na empresa, que a empresa dá tudo pra gente, tudo. É melhor e eu vou deitar no meu travesseiro, eu vou conseguir dormir, que eu cumpri com minhas obrigações, agora se eu não cumpri, eu chego em casa, falo pra você, eu não consigo.(EB7)

4.1.2.2. Trabalhadores Portugueses

A dimensão organizacional compreende os sentidos que podem ser identificados na relação do sujeito com a organização em que trabalha, incluindo aspectos

relacionados à utilidade do trabalho, organização e divisão do trabalho e relações interpessoais desenvolvidas no ambiente laboral.

A organização do trabalho é responsável pela definição, divisão e distribuição das tarefas entre os trabalhadores e é decorrente dela a concepção das prescrições e o exercício do controle, da ordem, da direção e da hierarquia (Marques, 2010). A organização do trabalho na empresa onde trabalham os entrevistados portugueses parece proporcionar, alternadamente, situações de prazer e desprazer ou, mesmo, sofrimento. Por um lado, temos as narrativas de gosto pela tarefa em si, afinidade com trabalho realizado e autonomia nas ações, além de significativa valoração positiva dos relacionamentos com os colegas – aspectos posteriormente aprofundados nesse trabalho; por outro, os sujeitos falam do desconforto nas relações com a chefia e a insatisfação como a forma que as chefias operam na organização.

As narrativas descrevem com nitidez uma distância entre o tipo de vínculo desenvolvido com os colegas e a relação com as pessoas que ocupam cargos de chefia. Enquanto as relações com os demais trabalhadores são descritas em tons elogiosos e positivos tais como: *“nesse momento então estou em uma equipe cinco estrelas, nos damos muito bem”, “tenho uma equipe excelente”, “há uma cooperação muito grande entre nós e mais ou menos todos, todos pensamos mais ou menos da mesma maneira. Há ali um, um complô muito grande ali entre nós”*. O mesmo não ocorre quando se trata de falar das pessoas que estão em cargos de direção, o que se evidencia em afirmativas como *“se eu pudesse modificar alguma coisa no meu trabalho, modificaria a chefia. Tirava-os todos. Mandava-os todos pra casa. Vão plantar batatas que vocês (do trabalho de) manutenção não percebem nada” (EP10)*.

É importante ressaltar que bons relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, inclusivamente as relações com as chefias, são considerados como fator de satisfação, impactando no aumento da produtividade e na saúde do trabalhador (Taveira, 2013). Mohler, Byrne e Cropanzano (2004) apontam que as trocas sociais são benéficas e impactam de forma positiva na saúde e bem-estar das pessoas, destacando que as trocas sociais no ambiente de trabalho podem propiciar suporte e minimizar os efeitos do estresse no trabalho.

Há uma tensão presente nas narrativas dos trabalhadores quando se referem às relações com as pessoas em cargos de chefia. Essa tensão parece decorrer da identificação, por parte dos entrevistados, de situações que eles consideram injustas.

Uma mudança e acho que é extremamente necessária aqui na Autoeuropa, tem a ver um pouco, criava se calhar um departamento de, pra que as pessoas pudessem vir desabafar os seus problemas e esse departamento ficava a investigar a fundo, realmente, os problemas que cada um apresentava e arranjava uma melhor solução. Porque dou-me conta que há muita gente que está descontente com certas injustiças que existem aqui dentro.(EP4)

Uma coisa que não acho justo, não é na Autoeuropa, é em todas as empresas, sobretudo as portuguesas, é a diferença que há, essa diferença existe...(EP8)

Entre as situações que causam incômodo ao trabalhador e são consideradas, por eles, injustas, destacam-se a má distribuição do trabalho, com sobrecarga sobre algumas pessoas, e a sensação de que as chefias são instáveis e contraditórias:

Eu tentaria mudar a parte de organização do trabalho. Tentar distribuir o trabalho uniformemente pela equipe, acho que de vez em quando se peca. Ora, se um colega consegue executar bem uma tarefa, sobrecarregam-no muito. Sabem muito bem que os outros a volta se calhar fazem tão bem ou melhor que ele, mas no entanto, ele está a executar, já fez bem e há muito esta política de tornar a dar mais trabalhos a essa pessoa. Acho que é a distribuição de trabalho mais bem efetuada.(EP3)

Por vezes as indicações não são claras, cada um faz às vezes um juízo ou interpreta de maneira diferente as indicações que tem das chefias. E às vezes até as próprias chefias contradizem-se aquilo que já disseram e isso por vezes cria ali um clima de confusão, de insatisfação, porque foi assim que me disseram e então não foi...(EP4)

A relação com a chefia parece carecer de melhor comunicação e clareza. Os entrevistados apontam a dificuldade de entender as regras que não parecem confiáveis e comuns a todos, dificultando o comprometimento com as decisões de gestão. Além disso, eles apontam a morosidade da ação da chefia e o precário reconhecimento da contribuição dos trabalhadores. Este cenário resulta em um clima de insatisfação entre os sujeitos entrevistados.

Em termos das chefias, eu já tive, se calhar, por cada ano de trabalho já tive um chefe direto e tudo depende das pessoas em si. Já tive chefes que souberam me compreender muito bem, no trabalho, já tive chefes que não. E às vezes não querem ver. Tudo depende da pessoa, não é da casa em si, é da pessoa mesmo.(EP4)

Um ponto negativo talvez às vezes entre equipes, entre seções, umas seções terem um melhor reconhecimento do que outras. A gente sabe que vai da parte das chefias, uns conseguem valorizar, certas seções, uns técnicos da minha altura são quase todos nível 2, acho que foi a área deles, os chefes deles que conseguiram passar a imagem que realmente eles tem que ser todos um nível superior, talvez a representação das chefias, das áreas, não somos nós que escolhemos.(EP9)

Em termos de meus superiores, acho que eles veem o meu trabalho bem feito. Isso não quer dizer que eles me reconheçam. São coisas diferentes.(EP10)

Um das coisas que eu mudaria na Autoeuropa era... que a Autoeuropa pudesse dar mais, não é que não dê, mas que pudesse dar mais oportunidades às pessoas internas, isso porque eu sei que o mercado de trabalho está complicado, sei que há muitos jovens saem da universidade e procuram trabalho, mas também sei que existem muitas pessoas com 20 anos de casa, com muita experiência e que mereciam uma oportunidade de subir na carreira. Isso eu mudaria, isso eu mudaria. Eu ia tentar criar programas internos de forma que pudesse valorizar o know how das pessoas que tem comigo internamente isso eu faria.(EP1)

A insatisfação e a relação de pouca proximidade com as chefias resultam em respostas que parecem indicar que os trabalhadores sentem como se tivessem realizando atividades e tomando decisões que deveriam ser responsabilidade de outras pessoas. Parece também sugerir que os trabalhadores percebem as pessoas em cargo de direção como afastadas deles, sendo estas tímidas e evasivas na hora de responsabilizar-se pelo trabalho. Na visão dos respondentes, as chefias não colaboram substancialmente para a realização do trabalho.

A parte burocrática é muito estressante porque uma parte devia ser como se fosse a chefia, eles ganham pra isso e somo nós a fazer a maior parte das coisas e não somos recompensados, ou seja a gente sente-se um bocado ali, aquela burocracia toda é mais pra outros patamares, são decisões, pra mim, que deviam ser tomadas mais acima, mas muitas das vezes somos nós que temos que as levar a frente, decisões técnicas que me dizem respeito tudo bem, mas quando chega a parte mesmo de decidir é ou não é, isso já tinha que ser mais acima, só que às vezes temos que ser nós a chegarmos à frente.(EP6)

A chefia eu sei que tem os problemas deles, agora eu sei isso e vejo isso, estou lá em cima e tou noutra situação que lido mais e sei que isso é preciso uma postura muito grande antes de chegar à produção. Mas o que eu sinto também e tenho exemplos disso, é que há pessoas sem os estudos necessários que tem igual capacidade ou mais do que as pessoas que estão à frente. Ou seja, chegam-se à frente, porque o chefe não é só ser chefe, pra levar o ordenado e dizer ah, por mim tá bem, siga, tá bom... Não, tem que chegar a frente e tem que decidir.(EP2)

Na altura via-se que as pessoas quando entravam era nos dada uma informação, mas as pessoas, muitos já traziam uma ideia pré-concebida, do gabinete, do senhor doutor, do excelentíssimo senhor doutor. E então isso acabou por vencer. Hoje nota-se a diferença.(EP9)

Os trabalhadores reconhecem sua própria importância, baseada principalmente no seu conhecimento técnico, mas também sabem que as pessoas que ocupam cargos superiores tem um poder diferenciado, elas tem a “faca e o queijo na mão e podem fazer coisas que podem ou não agradar”. Porém nem todas as pessoas que ocupam cargos de chefia são encaradas com desconfiança ou descrédito. As pessoas que realizam a atividade de gestão tomando decisões, colocando-se disponíveis para os trabalhadores e dando suporte ao trabalho que eles realizam são definidas como boas chefias e ganham o crédito por construir um ambiente bom para a realização do trabalho.

Como chefe, gosto de trabalhar com ela. É direta, diz o que tem pra dizer, mas também nos defende, ou seja, ela era nossa barragem, ou

seja, quando nós passávamos alguma coisa para outras chefias que normalmente depois temos que levar pra trás, mas quando havia ali um certo tampão, que era ela, ela dizia não, não, deixa lá que eu respondo. Pronto, tava tampado. A gente já não se chateava com o chefe deste ou o chefe daquele. Porque a lidar com as chefias é diferente de estar eu, um técnico a falar com um superior. É assim, eu sempre os tratei de igual pra igual, mas sabemos que eles são a chefia e depois depende de cada um, ou seja, eles têm a faca e o queijo na mão e podem fazer coisas que podem não agradar, quer a gente tenha razão ou não, não é. Às vezes podemos não ter, mas o que é facto é isso, temos que andar um bocadinho...(EP6)

Qualquer empresa, é assim, em qualquer empresa tende a ser importante o relacionamento da pessoa. Tem muito a ver com a chefia direta que tem no momento. A chefia pode ser uma chefia motivante e conseguir fazer com que a pessoa consiga ter um desenvolvimento e um crescimento como pessoa e profissional ou pode ser a chefia desgastante...(EP5)

Alguns trabalhadores apontam que a gestão é melhor realizada quando as pessoas que ocupam o lugar de chefia não são portugueses e creditam ao aprendizado com os alemães algumas virtudes desenvolvidas no âmbito da empresa, como organização, conciliação e limpeza. Na narrativa dos trabalhadores portugueses, são os gestores estrangeiros que conduziram a organização a uma boa situação, a *um bom porto*.

Penso que para alguns, o trabalho da Comissão dos Trabalhadores é visto com um carácter de intromissão nas suas pretensões de hegemonia na gestão. Outros, principalmente nos alemães, é visto, nos alemães e espanhóis esse trabalho é visto como uma intervenção de conciliação e de evitar o conflito interno e até externo.(...) Os portugueses estão a chegar agora a posições de chefia. É um bocado mais complicado porque não era hábito em Portugal e não é hábito em Portugal. Este tipo de relação. Ou seja, em Portugal o relacionamento é mais um relacionamento de conflito.(EP11)

As coisas sempre correram melhor debaixo da alçada dessas pessoas (diretores estrangeiros) não sei se por melhor liderança, se por melhor formação, não sei, mas sempre correu melhor debaixo

deles do que a partir do momento que se começou a dar carta branca às pessoas portuguesas que estavam a gerir. (EP10)

A maneira de trabalhar que a gente foi buscar aos poucos aos alemães. Temos um bocadinho dos alemães em nós. E isso não se passa só no trabalho, mas também a nível pessoal. Ou seja, aquela organização, a organização do trabalho, de arrumar, saber onde é que está tudo, a seguir esse passo e aquele, isso é uma coisa que observava. Como isso era antes, quando era ford/volkswagen, isto ali na produção era uma...(EP3)

É muito diferente uma coisa muito mais bem... mais alemã. Também não é criação dos portugueses, é criação dos alemães, eles apenas seguem a onda, porque são impulsionados a isso, por muito tempo houve muitos chefes alemães aqui, agora já há mais portugueses em postos, em posição de chefia, o diretor geral é português, mas durante muito tempo foram os alemães que estiveram aqui, que empurraram isso pra frente, e levaram isso a bom porto.(EP11)

O caminho para um melhor relacionamento com as chefias, segundo um dos entrevistados, é voltar a ter diretores estrangeiros que implementem de maneira sistemática os valores desejáveis para a organização:

Modificava tudo que é gestão nacional. Excluindo nosso atual diretor, que eu considero que é dos melhores, senão mesmo o melhor que cá tem passado com mil e uma que a gente sabe, defeitos que não interessam agora, excluindo tudo que é gestão nacional, porque a experiência mostrou-nos que sempre que se põem portugueses a frente disto, descamba. Sempre.(EP10)

Quanto ao aspecto da utilidade do trabalho como constituinte da dimensão organizacional, pode-se entender, das respostas dos entrevistados, que há uma satisfação com a relação estabelecida com a empresa, incorrendo, em alguns momentos inclusive em uma homogeneização entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais. A homogeneização se evidencia quando os trabalhadores tratam os interesses da organização como se fossem os dele - “*a nossa necessidade, a necessidade da fábrica é produzir*” (EP4) – e quando evidencia o objetivo organizacional como à frente dos seus próprios interesses individuais – “*há um compromisso. O meu primeiro compromisso é o de todos nós, todos nós aqui dentro, é*

que saíam carros ali, no CP8. Pronto. É pra tudo isso que a gente, que estamos todos ali, é pra isso. Enquanto isso acontecer, estamos, estamos a trabalhar pro objetivo”(EP2).

Tolfo e Piccinini (2007) afirmam que é necessário que as condições de trabalho sejam adequadas e proporcionem um ambiente favorável para que o profissional construa um sentido positivo do trabalho. Neste contexto, o trabalhador se compromete com os objetivos organizacionais, buscando contribuir com a organização e adaptando suas atitudes às regras e normas da organização.

Os entrevistados falam de uma situação de troca – *“claro que a gente não quer prejudicar o patrão, a gente quer que o patrão fique feliz e que a gente fique feliz também, isso é recíproco, é um trabalho recíproco, eu estou aqui a prestar um serviço pra o meu patrão, com meu trabalho, não quero, não vejo o patrão como um inimigo a abater” (EP9)* - as narrativas tratam de um relacionamento onde os dois participantes parecem ser beneficiados de maneira semelhante: *“a empresa aposta em mim e a minha contribuição é dar o meu melhor”(EP2)*, *“é exigido mas nos é dada a oportunidade”(EP6)* , *“o retorno deles será o nosso retorno também”(EP5).*

Nessa narrativa de harmonia organizacional, a parte que cabe ao trabalhador é:

a) o esforço – *“nessa grande organização, eu visto a camisola, tento ter carros da marca, porque eles me dão dinheiro a ganhar, eu penso que sim, se eles dão-me dinheiro a ganhar tenho que dar dinheiro a ganhar a eles também. Esforço-me” (EP9);*

b) a flexibilidade para se adaptar a horários, novas lideranças, novos layouts e qualquer outro aspecto que a organização decidir mudar:

Estou aqui há muitos anos, já mudamos muitas vezes. De liderança agora já nem tanto. De equipes, de lideranças, mas basicamente o trabalho se manteve sempre o mesmo. Já mudamos de layout, várias vezes também. Mas as coisas correram sempre quando há uma novidade, adaptamos. Eu, no meu caso, adaptei-me bem, não estranhei muito, os horários, nós fomos os primeiros a fazer turnos, chegamos a ter horários de entrar às seis da manhã e sair às duas. Começamos a fazer turno da tarde, turno da noite. Fazíamos seis meses de turno da noite. Que eu, por acaso, nunca cheguei a fazer. Quando calhou de ser a minha vez já era só um mês.(EP9)

Portanto houve aí uma grande, uma grande diferença no meu tipo de trabalho, devido à realidade da área. Teve que haver uma adaptação rápida, muito rápida para um novo conceito que eu estava completamente desalinhado.(EP2)

e c) uma certa passividade diante do cotidiano organizacional:

Eu não sou muito crítico àquilo, as regras que são impostas, não sou muito crítico a nossas regras, eu pá posso aceitar mais ou menos, mas pronto eu sei que, é um defeito meu talvez, eu não sou muito crítico em relação a nada, eu adapto-me bem às situações.(EP7)

Eu adapto muito as regras que aprendi aqui, eu adapto-as a partir, na minha casa, organização, arrumação, limpeza, isso é espetacular, aprendi aqui, também, uma oficina, você entra na minha oficina parece um hospital, não parece uma oficina, aquilo é um asseio, depois temos, quando a gente vê as coisas limpas, a gente quando acaba de fazer o trabalho, a gente sente a necessidade de voltar a limpar, deixar aquilo como estava. Nesse aspecto, eu era um bocadinho desorganizado... agora é tudo organizadinho nas gavetas.(EP5)

A contrapartida da organização parece ser dada nas condições de trabalho – “onde eu trabalho há condições e de uma forma geral há condições, são-nos dadas condições de trabalho, não posso dizer mal. temos que dizer a verdade, não posso dizer mal” (EP2) –, na remuneração (que mesmo já tendo sido melhor ainda se mantem acima do mercado: “agora a remuneração acho que todos devíamos ganhar um bocadinho mais, como já ganhamos, quando entramos aqui éramos muito bem pagos e agora já não é bem assim, embora seja superior a muita gente lá de fora e é de certeza, nosso poder de compra baixou muito” - EP7) e nos demais benefícios a ela associados:

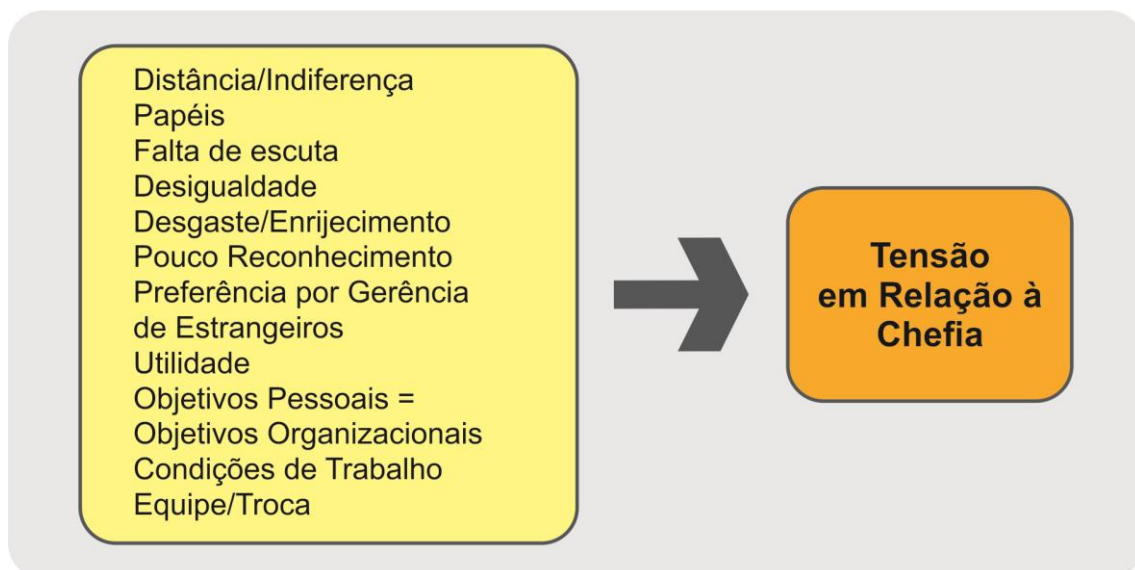
Acho que o departamento médico, nesse momento, pra mim, se calhar um ponto que não mexia porque tá sempre em constante evolução. Pra mim tem sido um departamento que tem melhorado muito.(EP4)

O que eu manteria, tudo aquilo que nós temos de bom. Transporte, posto médico, tudo aquilo que nos é dado, que nos é fornecido, que facilita a vida. Lavagem da roupa. Facilita muito. Quando eu digo lá fora que nos lavam a roupa as pessoas ficam impressionadas.(EP9)

Então, dou um certo valor até mesmo à felicidade de ir ao ginásio, treinar e pagar um euro e meio, por treino, tudo isso são benefícios que referimos e causa uma boa imagem, reflete uma boa imagem, lá fora. O seguro saúde, também, tudo isso trabalha, pesa em prol da imagem que a casa passa.(EP3)

O ordenado não é tudo. E às vezes não é possível economicamente dar um ordenado que toda gente se sentisse bem, isso é um bocado utópico. Então essas pequenas coisas, esses pequenos benefícios, o transporte, o corpo médico, descontos nos automóveis, tudo isso, nós nos sentimos bem realmente aqui.(EP9)

Figura 7: Dimensão Organizacional dos Sentidos do Trabalho – Trabalhadores Portugueses



Fonte: a autora (2016)

A dimensão organizacional do sentido atribuído ao trabalho pelos trabalhadores portugueses parece centrar-se na tensão com a chefia. As falas relacionadas a esse tema foram organizadas no Apêndice F e, delas, extraídas as unidades de sentido sintetizadas na figura 7, acima. Nesta organização, o que o discurso dos trabalhadores parece indicar é um desconforto com a distância que percebem entre eles mesmos e

as pessoas que ocupam cargos de chefia, no que se refere ao reconhecimento e a própria vinculação e comprometimento com o trabalho. Em contraposição a esse desgaste, os trabalhadores apontam as boas condições de trabalho e os relacionamentos interpessoais com os demais trabalhadores.

4.1.3. Dimensão Social

Existe um significativo silêncio no que tange à dimensão social do trabalho na narrativa dos trabalhadores entrevistados, tanto brasileiros como portugueses. A dimensão social compreende a percepção de utilidade e contribuição que o trabalho realizado proporciona para a sociedade. Uma contribuição que agregue valor não apenas para o indivíduo – sua sobrevivência e desenvolvimento, e nem só apenas para a organização e o alcance dos objetivos organizacionais, mas que seja significativo e traga benefícios para todo o tecido social. Foram poucos os entrevistados que trouxeram a concepção de contribuição para a sociedade para além de um ganho pessoal ou da participação no alcance dos objetivos organizacionais, dando um sentido ao trabalho como algo que valoriza o sujeito e tem potencial auto-realizador. Apenas um dos entrevistados destacou a contribuição para a locomoção de outras pessoas, ressaltando a utilidade social de seu trabalho, e outro entrevistado relatou a satisfação e o sentimento de valorização pessoal por estar contribuindo com outras pessoas do seu país. Estas narrativas, contudo, forma momentos isolados e não desenvolvidos, mesmo com a solicitação da entrevistadora.

E pra quê trabalhar? Porque quando eu tô trabalhando, exercendo alguma coisa eu tô produzindo algo que alguém possa usar, então automaticamente eu acho que eu tô contribuindo com as pessoas. Eu estava numa viagem que eu fiz lá pro Pernambuco, e vi uma, na transposição do Rio São Francisco, eles estavam contraindo, vi uma Kombi subindo a rampa e aquela poeira enchendo até o teto da Kombi, aí eu falei assim, eu parei e falei assim: oh, tá vendo? Aquela Kombi lá saiu das linhas de montagem lá da fábrica onde a gente trabalha, e aqui pra construir o rio, a transposição do Rio São Francisco, a Kombi foi importante ali.(EB3)

Nós ajudamos aquele povo lá, em locomoção. Então eu acho que o trabalho é pra isso, pra gente poder ser uma sociedade melhor, poder ajuda as pessoas na nossa sociedade, para que as outras pessoas cresçam, né?(EB3)

Acho que trabalhar é muito importante para o ser humano, que é a valorização pessoal, se fosse sintetizar eu sintetizava isso. Valorização pessoal, você está contribuindo para o seu país, está contribuindo para a sociedade, você tá contribuindo para consigo, para sua família, uma realização é você trabalhar, essa é a minha opinião.(EB13)

Tal como nas entrevistas realizadas com os trabalhadores brasileiros, a dimensão social não emergiu de maneira significativa nas narrativas dos trabalhadores portugueses. As poucas respostas, tanto dos entrevistados portugueses como dos brasileiros, nesse item, não são, porém, inéditas ou completamente insólitas. Esse silêncio converge com os apontamentos de Morin, Tonelli e Pliopas (2007, pág. 55), que afirmaram:

É interessante notar que tanto a Escola Sociotécnica como as pesquisas realizadas por Morin (2002) incluem a dimensão social para trabalho que faz sentido. O que nossa pesquisa revela é que, a atribuição de sentido, relacionada à contribuição do trabalho para a sociedade, também está presente, porém o número de temas recorrentes encontrados nesta dimensão é muito menor. Ao analisar o conjunto das entrevistas, nos pareceu que os entrevistados mencionam de modo muito tênue que um trabalho faz sentido se contribuir para a sociedade.

Os trabalhadores portugueses entrevistados fizeram consideráveis alusões à relação empresa-ambiente, falaram sobre a visão que as pessoas externas à empresa têm sobre a mesma, mas pouco mencionaram qualquer utilidade ou contribuição que seu trabalho possa ter para a sociedade para além de um ganho direto para si mesmo e seus familiares ou do alcance dos objetivos organizacionais. Até há um indicativo de alguma relevância social: *“o trabalho representa pra mim... é minha responsabilidade social, minha parte social, me inserir na sociedade”* ou *“temos que ter uma função para a sociedade”*, mas o desenvolvimento da argumentação acaba voltando-se para questões pessoais (*“para que possamos viver e sobreviver”*) ou organizacionais (*“me inserir na sociedade, no mundo, neste caso é nessa organização, eu visto a camisola”*).

O trabalho representa pra mim... É minha responsabilidade social. Minha parte social, me inserir na sociedade, no mundo, neste caso é

nessa organização, nessa grande organização, eu visto a camisola, tento ter carros da marca, porque eles me dão dinheiro a ganhar, eu penso que sim, se eles dão-me dinheiro a ganhar tenho que dar dinheiro a ganhar a eles também. Esforço-me. Às vezes não é fácil. Esforço-me pra comprar carros da marca por essa razão. Visto um bocado a camisola não só no meu local de trabalho, mas vendo isto de uma forma mais global.(EP9)

Porque eu trabalho, primeiro, porque, na nossa sociedade, hoje, temos que ter trabalho, emprego, temos que ter uma função para a sociedade, somos retribuídos para que possamos viver e sobreviver e, para que os miúdos possam andar na escola, os pais têm que ter um emprego, tem que trabalhar. Porque a sociedade é essa. É através dos bens materiais que se move. Nós precisamos do serviço, ganhamos dinheiro, depois gastamos, compramos isso, pagamos a casa, tudo isso é cíclico, temos que, e acho que é importante tentarmos fazer aquilo que a gente gosta para que não seja só trabalho, porque se for um trabalho como uma obrigação, como, vá lá, um trabalho de receber só o ordenado, a função só é receber um ordenado, é mais difícil de passar os dias, a pessoa anda sempre descontente, não se dá bem com os colegas, no fim não fica de bem com a vida. Tem que fazer uma coisa no mínimo que goste de fazer, pra que depois não vá chateado pra casa.(EP1)

Os autores tendem a tratar a presença ou ausência de narrativas nesta dimensão como algo que faz o trabalho ter ou não sentido. Para Tolfo e Piccinini (2007), quando o trabalhador realiza um trabalho em que ele identifica uma contribuição à sociedade é um trabalho com sentido e quando executa um trabalho em que não credita utilidade para a sociedade ele faz um trabalho sem sentido. Na análise que se empreende nesta pesquisa, sentido não é um atributo, mas uma construção, o silêncio sobre a utilidade social do trabalho não representa, na compreensão aqui apresentada, que o trabalho não tem sentido, mas que esse sentido não é atribuído pelo trabalhador.

4.2. Categorias Emergentes

4.2.1. Categorias Emergentes nas Narrativas dos Trabalhadores Brasileiros

4.2.1.1. Trabalho como eixo organizador da vida

Morin et al. (2007) apontam que o trabalho pode assumir desde uma condição de neutralidade até a de completa centralidade para o sujeito. Morin (2001) também indica que o trabalho pode assumir conotações negativas e positivas. De forma convergente, Blanch Ribas (2003) identifica três posições em relação aos sentidos do trabalho: polo negativo, centro do contínuo e polo positivo. O polo negativo caracteriza-se pela ideia de trabalho relacionado a aspectos como maldição, castigo, jugo, estigma, coerção, esforço e penalidade. No centro do contínuo estariam as representações de trabalho com uma função instrumental, trabalho como meio para sobrevivência material. Um trabalho com esse sentido merece dedicação relativa, restrita ao alcance deste objetivo. No polo positivo, o trabalho é relacionado a ideias como missão, vocação, valor. É um trabalho que se apresenta como fonte de satisfação e de auto-realização. Uma leitura baseada em uma perspectiva sócio-histórica percebe essas diferenças não como elementos de um contínuo, mas como facetas contraditórias de um mesmo fenômeno.

Bastos, Pinho e Costa (1995), estudando os sentidos do trabalho no contexto brasileiro, identificaram que o trabalho apresenta alta centralidade na vida dos trabalhadores. Morin, Tonelli e Pliopas (2007), ao realizarem pesquisa na mesma área, verificaram, ainda, que os trabalhadores brasileiros demonstraram uma tendência a convergir para concepções mais positivas sobre o trabalho, construindo sentidos que se distanciam de posicionamentos neutros ou negativos em relação à centralidade do trabalho em suas vidas.

As narrativas dos trabalhadores brasileiros da indústria automobilística entrevistados nesta pesquisa parecem indicar a mesma centralidade do trabalho na vida das pessoas que o realizam, como identificada nos estudos realizados por Bastos, Pinho e Costa (1995) e por Morin, Tonelli e Pliopas (2007). As entrevistas evidenciam a centralidade do trabalho, localizando-o como eixo organizador da vida do trabalhador, seja no que se refere ao uso do tempo, na relação com outras dimensões como vida familiar e lazer e como garantia de estabilidade. A figura abaixo apresenta a organização desses discursos, destacando seus marcos principais:

Figura 8: Categorias Emergentes dos Sentidos do Trabalho para Trabalhadores Brasileiros – Trabalho como Eixo Organizador da Vida



Fonte: a autora (2016)

Na busca de compreensão do universo laboral dos trabalhadores brasileiros da indústria automobilística e do sentido que eles conferem ao seu trabalho, observou-se que, nas narrativas, centralidade do trabalho se confirma, como relataram Morin et al. (2007) e Blanch Ribas (2003). Kilimnik et al. (2015) entendem que a centralidade do trabalho caracteriza-se pela importância que o indivíduo confere ao trabalho em sua vida e que tal importância é dinâmica e influenciada por valores próprios de cada pessoa. Os autores indicam, ainda, que a centralidade do trabalho pode ser reconhecida na crença que o indivíduo tem quanto ao grau de importância do trabalho na sua própria vida. Pode-se perceber essa crença entre os entrevistados, seja como afirmativa, em enunciados tais como, “O trabalho é minha vida”, seja como questionamento. Encontra-se um discurso não linear, pois o trabalho ora parece ser relacionado com a morte e se questiona seu lugar como dimensão única da vida, ora se reconhece sua importância para a sustentação da própria vida.

Tem gente que morre pelo trabalho, não tá aguentando, mas... Não dá o dinheiro pra viver, aí não adianta. Dá a vida pelo trabalho, trabalho é importante, o dinheiro é importante, mas seu lazer também

é importante, sua vida. Não gosta de pescar? Mas deve gostar de jogar uma bolinha, gosta de um churrasquinho, gosta de uma pizzaria, alguma coisa você gosta. Você viver só dentro de uma firma também não é jeito.(EB2)

Pode-se identificar, nas narrativas dos entrevistados brasileiros, uma tendência a designar uma centralidade de caráter positivo, tal como apontam Morin, Tonelli e Pliopas (2007). Bastos, Pinho e Costa (1995) relacionam este tipo de resposta, na qual se destaca a centralidade positiva do trabalho, com uma tradição que entende o trabalho como aplicação das capacidades humanas, vivido com empenho e esforço para atingir um objetivo, e que viabiliza o domínio da natureza, tornando-se responsável pela própria condição humana. Os discursos dos trabalhadores brasileiros parecem identificar o trabalho como algo inerente e determinante de uma essência humana (Blanch Ribas, 2003; Morin et al., 2007):

O trabalho faz parte da nossa vida. A ociosidade às vezes a gente imagina, eu vou parar de trabalhar não vou fazer nada, mas quando você fica um tempo sem trabalho e sem uma certa ocupação você se sente incomodado, então eu acho que faz parte da pessoa humana o trabalho, trabalhar, tem que trabalhar. (EB8)

Eu tenho muito comigo assim que é ruim para um homem chegar em casa e falar: Pô, queria tá cansado. Queria tá empregado, né? Acho que é bom você estar trabalhando. Chegar em casa cansado e falar: pô, cumpra minha missão, consegui ir até lá e ganhar meu pão. Acho que isso é importante.(EB8)

Trabalhar já te gera uma satisfação pessoal. Você se sentir produtivo, você se sentir alguém, você se sentir contribuindo para alguma coisa. Acho que isso é importante pro ser humano, você ter isso dentro de você, né? Você se sente importante trabalhando, você é alguém trabalhando, né? E para quê? Para conquistar os seus projetos, seja ele pessoais, seja ele políticos, seja ele, enfim. Em todos os âmbitos você trabalhando você almeja sempre alguma coisa. Acho que trabalhar é muito importante para o ser humano, que é a valorização pessoal, se fosse sintetizar eu sintetizava isso. Valorização pessoal, você está contribuindo para o seu país, está contribuindo para a sociedade, você tá contribuindo para consigo, para sua família, uma realização é você trabalhar, essa é a minha opinião.(EB13)

Esse mesmo trabalho, ainda com uma conotação positiva, aparece harmonizando com a vida familiar e responsável pela estabilidade financeira e aprendizagem, tal como descrito por Blanch Ribas (2003):

Acho que o trabalho ele, ele é um casamento perfeito com a família, com o lazer. Ele te ajuda, ele ajuda a harmonizar o ambiente do lar.(EB8)

A valorização mesmo do ser humano é pelo trabalho, e a gente tá com isso aí desde quando nasce, né? A pessoa só fala isso dentro de casa, fora de casa, você tem que trabalhar, trabalhar. E pra quê? Pra sustentar uma família, poder dar um bem melhor pra família, né? Eu acho que tudo gira em torno da família. Melhorar qualidade de vida deles, nossa, né?(EB12)

O trabalho me proporcionou ter uma vida estável, né? Financeiramente, graças a Deus! O bom casamento, um bom relacionamento, três filhos ótimos que eu pude ajudar, né? Financeiramente, com o trabalho a se formarem, né? Hoje está se formando através do trabalho. E a satisfação de olhar pra trás e ver que muita coisa mudou e a gente teve que acompanhar, né? E foi. Absorver isso não foi fácil, né? Mas a gente teve que absorver com satisfação, hoje a gente tá, eu no caso, né? Tá aí esperando a hora que a empresa achar que eu tenho que ser desligado. Mas eu não me arrependo de ter entrado na empresa e não me arrependo de ter me formado nessa profissão. Pelo contrário, tenho satisfação de trabalhar com que eu trabalho. E olhar às vezes pra minha família, sabe? E ver que com o trabalho eu consegui fazer meus filhos ter um caminho, né? (EB9)

A centralidade do trabalho também se manifesta relacionada a aspectos negativos (Morin, 2001; Blanch Ribas, 2003). Zanelli, Silva e Soares (2010) ressaltam em seu estudo que o trabalho pode ser vivido como esforço doloroso, tortura e sofrimento e considerado como motivo de aflição para quem o realiza. Nas narrativas dos trabalhadores brasileiros da indústria automobilística, encontra-se o trabalho sendo descrito como obrigação e como algo que, potencialmente, poderia ser produtor de prazer, mas que é exercido como uma tortura:

Comprometimento, saber o dever que ele tá aqui pra fazer. Ele tá aqui tem certas coisas pra fazer, tem obrigação pra fazer. Agora existe, oh, eu tenho que fazer minha obrigação, agora se ela não me dá condições de fazer, então eu não vou me matar pra fazer essa obrigação.(EB6)

Lógico que não deveria trabalhar como nós trabalhamos, né? Numa situação que mostra um trabalho degradante que vai adoecer o trabalhador, ou então funções que você vai exercer um trabalho que você não gosta, então vai ser um trabalho, isso vai ser uma tortura. Então, primeiro, acho que o trabalho tinha que ser, a gente trabalhar tinha que ser um prazer, prazer com o trabalho, mas pra isso acho que estamos longe de qualquer coisa, né?(EB5)

As narrativas acima parecem inscrever-se na compreensão tradicional do trabalho relacionado à noção de fardo, carga, peso, sacrifício, como apontam Bastos, Pinho e Costa (1995). Os autores destacam que, nessa concepção, o trabalho se caracteriza como algo que causa transtorno ou preocupação, decorrendo um sentido de obrigação, dever ou responsabilidade. Ainda no polo negativo da centralidade do trabalho, evidenciam-se narrativas em que o mesmo se sobrepõe a outras esferas da vida, a ponto de perturbar as atividades fisiológicas, como o sono:

Eu já estive em churrasco quando o telefone tocou, nós de greve, era chamando: a Volkswagen tá precisando de você agora aqui. Eu e um colega meu, a gente deixou o churrasco com os convidados em casa e viemos ao trabalho. Porque, para mim, eu acho que o trabalho é mais importante.(EB5)

É melhor e eu vou deitar no meu travesseiro, eu vou conseguir dormir, que eu cumpro com minhas obrigações, agora se eu não cumpro, eu chego em casa, falo pra você, eu não consigo.(EB7)

De maneira geral, as narrativas dos trabalhadores brasileiros parecem conferir ao trabalho um papel organizador da vida dos trabalhadores, seja no que se refere a um aspecto pragmático, como no que tange a própria construção de autoconceito. A centralidade do trabalho, porém, não parece apresentar um contínuo desde uma caracterização positiva até um polo negativo, como caracterizou Blanch Ribas(2003). O trabalho parece congrega, nas entrevistas, de forma concomitante, não linear nem excludente, aspectos do polo positivo e do polo negativo.

Esse trabalho que é central na vida dos entrevistados parece ameaçado, como afirma um deles: “*hoje estou feliz com o que tenho, mas não sei o dia de amanhã*”. Essa frase foi dita, durante a entrevista, por um trabalhador que está há 18 anos na organização. O tom de insegurança proferido se repete no discurso de muitos outros sujeitos entrevistados, apesar de eles terem uma trajetória significativamente estável na organização.

Eu entrei aqui na Volkswagen em meados de 1989, né? Haviam vagas pra várias áreas e eu me candidatei pra área de manutenção elétrica. Passei num processo seletivo. Ou seja, no processo seletivo de duas semanas, né? Aonde na primeira semana eu fiz as provas teóricas, na segunda semana eu fiz as provas práticas, e aí fui trabalhar na ala cinco, onde fazia a fabricação de motores e câmbios de automóveis. Lá na ala cinco eu permaneci por 21 anos, né? E há quatro anos eu estou aqui na área de estamparia. (EB1)

Então, aí eu passei pra área de motores, aí depois que ela começou a fechar, fechar, porque ela ia abrir outra fábrica em São Carlos, aí começou a diminuir. Aí eu que pedi na época pro meu chefe uma transferência. Ele: não, fique aí e tal. Falei: não, ela vai embora mesmo, então eu já vou vendo lá na frente. Aí vim pra Ala 13, aí da Ala 13 eu passei na massa, passei em vedação, passei em lixa, (...) até que eu fui pra pintura final, pro acabamento. Na pintura final do acabamento, que é o processo que você ganha mais, no acabamento, né?(EB7)

As razões para essa sensação de insegurança parecem ser preponderantemente provenientes da relação interdependente entre as organizações e o contexto sócio-histórico, ou seja, na intersecção de onde se realiza o trabalho e o contexto do capitalismo flexível em que o mesmo é realizado. A reinvenção descontínua das organizações torna-se prática comum, substituindo a estabilidade do passado (Salm, 1993). A prática das mudanças de rompimento, irreversível, parece ocupar o lugar do padrão de continuidade das organizações (Sennett, 2007). É possível reconhecer, nas narrativas, a sensação de impotência e a percepção de que não controlam seu futuro, de que as mudanças se sucedem em um ritmo e intensidade maior do que o possível de acompanhar.

Eu entrei aqui em 2000 através de um currículo que um amigo meu que trabalhava aqui na sala de medidas, aí entreguei um currículo, já trabalhava da área de usinagem lá fora, era frisador, mandrilhador, mandei o currículo e me mandaram pra trabalhar no PTO, que é a antiga força motriz. Aí entrei de vez lá. Aí teve uma crise na época, em 2001, teve uma crise forte em 2001-2002, a força motriz diminui a produção e mandaram eu pra armação, e continuo na armação até hoje.(EB3)

A instabilidade e a decorrente vulnerabilidade do trabalhador não é uma invenção da situação atual do mundo do trabalho. Como afirma Sennett (2006 : 23): “desde a época de Marx, a instabilidade pode parecer a única constante do capitalismo. [...] Hoje, a economia moderna parece cheia apenas dessa energia instável, em decorrência da disseminação global da produção, dos mercados e das finanças e do advento de novas tecnologias”. A sensação de deriva (Sennett, 2007) acentua a percepção de imprevisibilidade que o ser humano, de maneira geral, tem que lidar, dada a impotência que temos de controlar o futuro, em muitos aspectos. Job (2003 : 85) declara que o “ritmo frenético com que as mudanças ocorrem, em alguns casos gera dificuldades de adaptação, ou seja, o ajustamento se torna uma difícil missão que, por não ser alcançada no ritmo solicitado, provoca sofrimento”.

Ao tratar a acentuação do risco como qualidade presente no capitalismo flexível, Sennett (2007) desenvolve a ideia de que os trabalhadores passam a sentir-se em constante ameaça e sem compreensão efetiva de seu vínculo com a organização, percebendo-se como dispensáveis. As características do capitalismo flexível mencionadas anteriormente emergem nas narrativas dos entrevistados:

(a) a identificação da rapidez das mudanças:

No meu caso, eu comecei muito jovem, né? Então eu acho que a gente vai amadurecendo, né? Vai amadurecendo e tem que ir se adequando, né? Mas hoje as coisas fluem com uma velocidade muito grande e fica difícil, né? Pra uma pessoa que trabalha e principalmente constitui uma família, conseguir acompanhar toda essa tecnologia. Eu acho que a tecnologia assim, é um fator importante, mas para o trabalhador às vezes ele é um pouco radical demais, né? São muitas mudanças.(EB7)

Nós sabemos que vamos trabalhar ali, mas daqui a 40 minutos as coisas mudam, pode vir uma informação partindo da chefia, uma informação partindo pelos nossos representantes, né? Então aqui a coisa vira assim de uma hora pra outra, tá tudo bem, tudo agradável, tudo beleza, daqui a pouco estoura uma bombinha aqui ou estoura uma baita bomba ali.(EB13)

Porque a Volkswagen tá passando por uma transformação muito grande em termos de trabalho, pro mundo todo.(EB9)

(b) o aumento de trabalho decorre da aceleração das mudanças:

E é uma coisa que a gente sempre comenta com os colegas, né? Que as coisas mudam numa velocidade tão grande que às vezes até o ambiente de trabalho assim, quando você pensa naquela sociedade, como os colegas ali, ele fica complicado, né? Porque a velocidade aumenta no trabalho, a quantidade aumenta. As rotinas são alteradas e isso acontece no dia a dia aí, dentro da empresa.(EB7)

(c) e a demanda de adaptação constante:

A Volks ela tá passando por uma mudança, transformação. Você sabe melhor do que eu, e eu falo pra você, eu acompanho toda essa evolução.(EB5)

A característica justamente é a versatilidade que nós temos de cada um, né? É o poder de adaptação, o poder de mudança, e a vontade de aprender, né? Eu acho que todos aqueles que têm vontade de aprender coisas novas sempre estão aptos à mudança, e isso é importante na vida do ser humano.(EB1)

Furtado (2003) aponta que a situação de estar excluído do mercado de trabalho ou sentir a possibilidade disto vir a acontecer se agrava pela narrativa capitalista que tende a responsabilizar individualmente o sujeito por esta situação. Para o autor, a culpabilização individual escamoteia as condições adversas impostas pelo mercado e naturaliza uma dinâmica sócio-econômica. Job (2003), convergentemente, aponta que neste contexto de contínuas mudanças, próprio do capitalismo flexível, a maior parte dos trabalhadores passa a sentir-se despreparada para lidar com essa ansiedade e se

pergunta se existe algum papel para eles nesse novo rearranjo social e organizacional, passando a temer a perspectiva de serem considerados excedentes e substituíveis pelas novas forças da automação e informação. Esse fenômeno parece se confirmar quando a fábrica reorganiza a produção em torno da inserção de tecnologia, como eles afirmam: “a fábrica, ela tem um investimento maior assim, no meu modo de pensar assim, acho que como toda a indústria mundial, em robotizar tudo. Então a gente acaba ficando de fora. A parte humana do trabalho hoje na empresa ela está bem restrita, né?”. Essa reorganização parece dispensar ou limitar o trabalho humano, potencializando a sensação de vulnerabilidade e risco constante:

Agora não existem mais monitores. De um tempo pra cá, um tempo não, isso foi feito no final do ano, aí a Volkswagen acabou justamente pra ela diminuir um pouco do gasto que ela tinha com monitores.(EB6)

Eu tenho essa autonomia e a versatilidade de distribuir as ordens de serviços que é passado pra mim. Antigamente chamavam de monitores, né? Antigamente chamava de monitores, hoje não tem mais monitor. A gente fica aí com esse cargo pra ajudar a chefia, pra dividir as atividades diárias. A mão de obra, espalhar a mão de obra no setor pra gente começar a produzir as peças. Como (se fosse) encarregado. Como encarregado. Não com o salário, né?(EB6)

Quando eu entrei, a empresa tinha 46.000 funcionários, hoje eu acho que são 11, né? 12.000. E tô aí. Não sei por que a empresa demite. Foi tanta gente, vi gente ir embora da minha frente, atrás, do lado esquerdo, lado direito. Passou muita gente, eu tive uma média de 32 encarregados nesse tempo, todos já foram embora, e a gente tá aí, né? Procura manter uma assiduidade com a empresa, né? Motivação pelo trabalho e a empresa reconhece isso. Aposentei já faz seis anos e a empresa tá me deixando aí, tô ficando.(EB9)

Busco novos objetivos na empresa, procuro sempre trabalhar direitinho pra não ser mandado embora.(EB8)

O que os sujeitos entrevistados identificam é uma empresa menor, mais enxuta, reorganizando a divisão do trabalho e cortando postos e, divergente de uma expectativa otimista presente na literatura técnica, os postos que permanecem não necessariamente demandam um trabalhador mais capacitado e com conhecimento

técnico. Eles narram é um processo de precarização quando enfatizam a extinção de áreas técnicas e a necessidade de aceitar trabalhos abaixo da sua formação.

A memória ainda está bem viva com relação a tudo que eu aprendi aqui na fábrica, né? Mas, o que se distanciou um pouco assim foi à parte mais técnica, né? A gente trabalhou numa área mais técnica, a empresa começou a extinguir determinadas áreas e a coisa passou a ser muito braçal.(EB8)

No caso, lá no SENAI, a parte prática que a gente teve foi torno, ferro, frisadora. Partes mais técnicas, né? Aqui não, aqui é soldador, né? Você faz, você só ponteira no meu caso. Ah, é totalmente diferente, você muitas vezes não espera isso, eu pelo menos esperava outra coisa, não esperava que ia vir pra ponteador, esperava vir pra alguma área que eu aprendi lá, né? Uma área técnica. Mas é. Foi uma coisa diferente, mas nada que vá me prejudicar, entendeu? Eu tô acostumado já, já me acostumei com o trabalho já.(EB4)

A fábrica ela tem um investimento maior assim, no meu modo de pensar assim, acho que como toda a indústria mundial, em robotizar tudo. Então a gente acaba ficando de fora. (EB8)

A incerteza e a percepção da instabilidade em relação a todos os postos e funções parecem deflagrar uma preocupação com seu próprio lugar na organização. Sob o paradigma da flexibilidade, os trabalhadores precisam lidar com a cultura da mudança constante e irreversível, que implica perturbação e desorientação (Sennett, 2006), submetendo suas vidas às condições de revalorização do capital que se modificam permanentemente e derivam para a inexistência de acordos estáveis e definitivos nas condições de trabalho (Katz, 1995).

A gente tem sempre uma mudança daquelas pessoas que administram a área de manutenção, né? (EB2)

Porque a gente tá com dois, três modelos de carro aqui, a gente fica naquela expectativa do que vai acontecer daqui pra frente, né? A gente tá ansioso. Até 2016 isso tá pra acontecer. Então é difícil passar isso assim pra você do que vem, porque a gente tá pensando, a gente tá muito preocupado com os produtos que tá pra vir. Vem, não vem, vai vir, não vai vir, vem! (EB6)

Ah, eu espero que a fábrica me dê mais carro pra produzir, pra mim garantir mais tempo aqui dentro.(EB4)

Ao tratar das mudanças e da incerteza que acarretam, as narrativas apontam uma tentativa de responder individualmente a esta situação via uma responsabilização pessoal, cumprimento das obrigações e uma cobrança dirigida a eles mesmos de aperfeiçoamento constante. Isso converge com as ideias de Enriquez (2000) que afirma que em um universo onde o indivíduo é colocado no centro, como na situação em que o capitalismo flexível coloca o trabalhador, sucesso e fracasso não serão imputados à estrutura da organização, mas dirigidos à atitude do próprio trabalhador que deve, constantemente, dar provas de superação, a cada novo obstáculo que precisa enfrentar.

E a gente que já tá nessa batalha, já tô cansado. Mas eu dou sequência no meu trabalho todo dia normalmente, não muda, pra mim não muda nada. Se eu for aposentar amanhã eu vou chegar na empresa e cumprir minhas obrigações, que é o que eu tenho que fazer, sempre, né?(EB7)

Quando eu entrei a empresa tinha 46.000 funcionários, hoje eu acho que são 11 né? 12.000. E tô aí. Não sei por que a empresa demite. Foi tanta gente, vi gente ir embora da minha frente, atrás, do lado esquerdo, lado direito. Passou muita gente, eu tive uma média de 32 encarregados nesse tempo, todos já foram embora, e a gente tá aí, né? Procura manter uma assiduidade com a empresa, né? Motivação pelo trabalho, e a empresa reconhece isso. Aposentei já faz 6 anos e a empresa tá me deixando aí, tô ficando.(EB9)

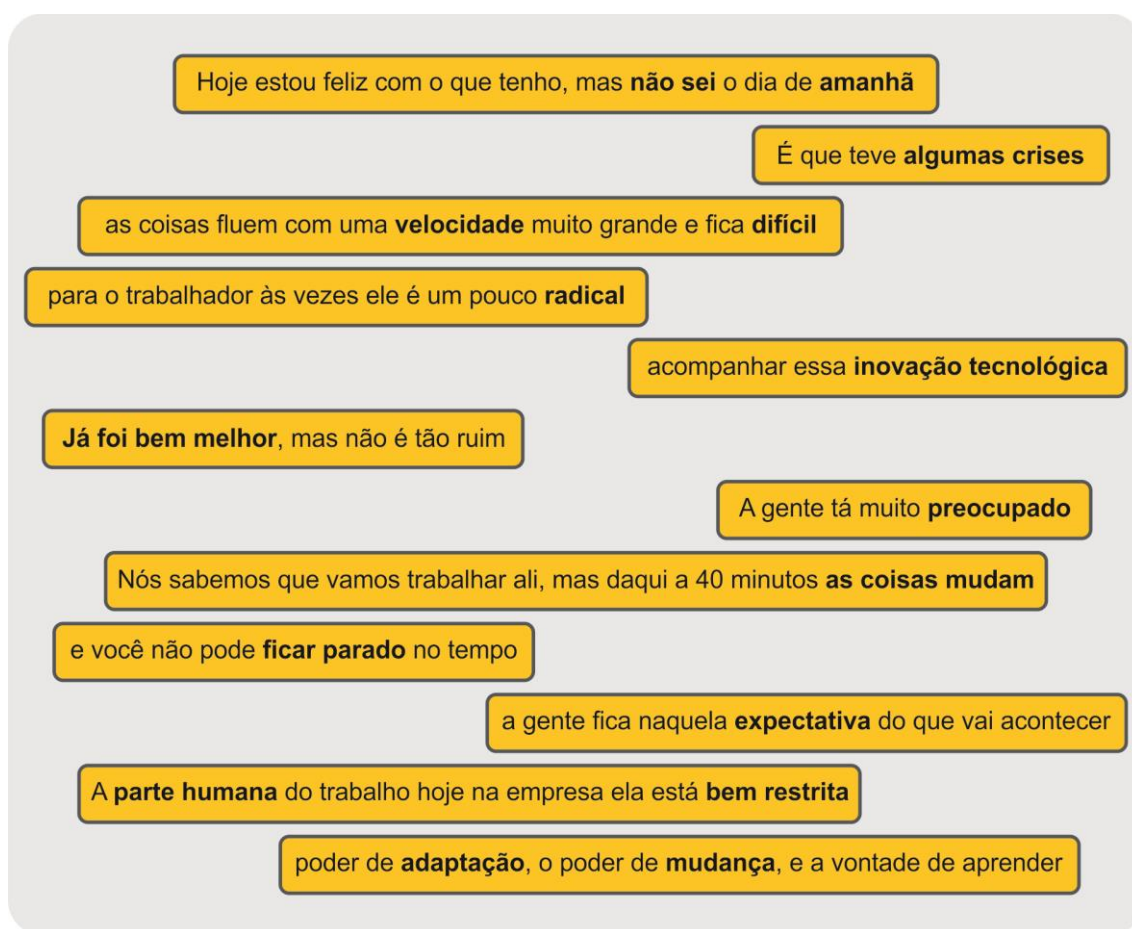
E acompanhar essa inovação tecnológica, você tem que está constantemente se atualizando, né? Então isso para nós é um desafio. (EB1)

O tempo vai passando, eu sempre vou fazendo alguma coisinha, me aperfeiçoando, porque o mercado pede, né? Então, se vai entrando gente nova, então a pessoa vai entrando com uma capacidade e você não pode ficar parado no tempo.(EB6)

Sennett (2007) conclui que é natural e previsível que a flexibilidade demandada do trabalhador cause ansiedade, afinal, segundo o autor, as pessoas não sabem que riscos serão recompensados e quais caminhos são mais apropriados para seguirem. Essa ideia ecoa quando o trabalhador entrevistado afirma: “*acho que a tecnologia assim, é um fator importante, mas para o trabalhador às vezes ele é um pouco radical demais, né?*”.

A figura a seguir sintetiza as unidades de sentido relativas ao tema, destacadas das narrativas dos trabalhadores entrevistados. As assertivas de onde emergiram essas unidades de análise encontram-se no Apêndice D. Destaca-se, no cerne das narrativas, a inserção de tecnologia no processo produtivo como elemento potencializador da insegurança do vínculo trabalhista, acentuando a situação de deriva própria do contexto do capitalismo flexível.

Figura 9: Contexto Mediato para Trabalhadores Brasileiros – Insegurança/Mudança/Tecnologia

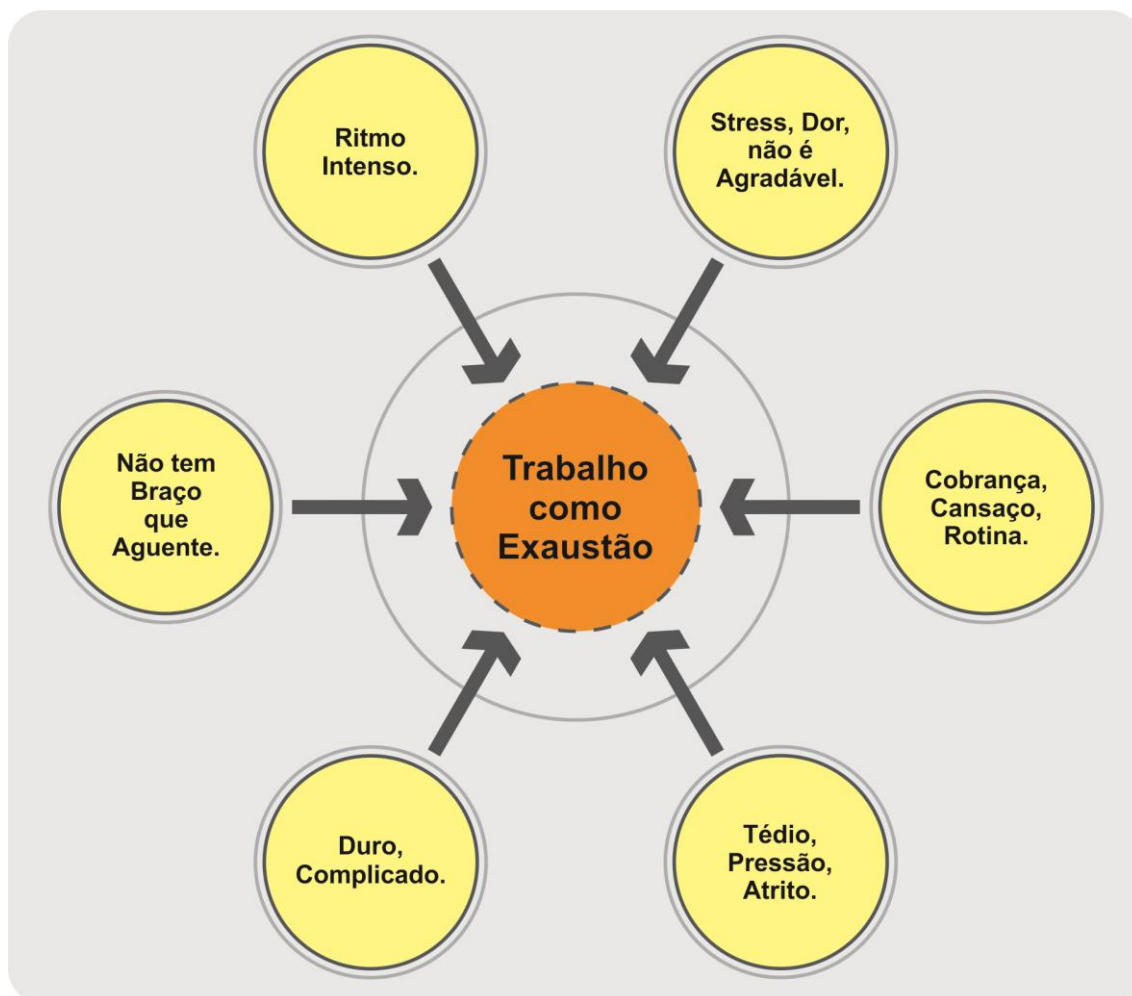


Fonte: a autora (2016)

4.2.1.2. Trabalho como Exaustão

O trabalho com o sentido de exaustão e sofrimento aparece na literatura relativa ao trabalho realizado na contemporaneidade, em que o trabalhador é submetido a um ritmo intenso e a cobranças relacionadas não só ao desempenho físico, mas também ao comprometimento subjetivo. Entretanto, é importante ressaltar que o sentido de exaustão e sofrimento, conferido ao trabalho, não se consolidou aleatoriamente ou apenas mais recentemente. Para além das condições materiais em que o trabalho é realizado atualmente, essa definição encontra respaldo simbolicamente, como recordam Oliveira e Silveira (2012), no discurso religioso judaico-cristão que traz a máxima “comerás o pão com o suor do teu rosto”, como força de ameaça, e associa o trabalho a um castigo, a uma maldição. Além dessa conotação religiosa, também se encontra o trabalho vinculado à tortura e à exaustão quando se toma a origem etimológica da palavra derivada de *tripalium*, o nome de um instrumento constituído de três estacas de madeira bastante afiadas, a princípio usado na lavoura, mas que no fim do século VI também passou designar um instrumento romano de tortura. A vinculação do trabalho exaustivo a um discurso religioso e tradicional podem favorecer a resignação ao mesmo, naturalizando o cansaço e as demandas que o trabalho apresenta. Na enunciação dos sentidos do trabalho, os entrevistados relacionaram, de forma acentuada, seu próprio trabalho com itens como estresse, cansaço, ritmo extenuante, dor, tédio, rotina como se sintetiza na Figura 10, abaixo.

Figura 10: Categorias Emergentes dos Sentidos do Trabalho para Trabalhadores Brasileiros – Trabalho como Exaustão



Fonte: a autora (2016)

A definição dicionarizada de exaurir compreende: 1. despejar(-se) até a última gota, esgotar(-se) inteiramente; 2. tornar(-se) seco; 3. dissipar(-se) inteiramente, gastar(-se); 4. tirar ou perder todo o conteúdo, consumir(-se); 5. tornar(-se) cansado, exausto. A narrativa dos trabalhadores sobre seu cotidiano na organização, sobre a divisão e relações de trabalho e sobre a realização da tarefa, apontam para um trabalhador exausto, alguém que dissipa sua energia física e mental, que se mostra cansado, esgotado de forma objetiva e com sofrimento subjetivo.

(esse trabalho) é só pra quem gosta mesmo, não é nem pra quem precisa, porque não tem braço que agente. (EB2)

Hoje eu tive uma dor no ombro, eu tô numa das máquinas mais leves, que não força tanto o meu braço. Mas normalmente tudo mundo vai trocando.(EB3)

Porque a Volkswagen tá passando por uma transformação muito grande em termos de trabalho, pro mundo todo. E a gente que já tá nessa batalha, já tô cansado. Mas eu dou sequência no meu trabalho todo dia normalmente, não muda, pra mim não muda nada. Se eu for aposentar amanhã eu vou chegar na empresa e cumprir minhas obrigações, que é o que eu tenho que fazer, sempre, né?(EB7)

Um elemento que parece compor o cenário de exaustão desses trabalhadores parece ser a própria natureza da tarefa realizada, caracterizada como repetitiva, rotineira e pouco desafiadora:

Quando você tá no pé da máquina, acho que é isso que ele fala, né? Que assim é muito é meio tedioso, talvez por isso que a gente às vezes pensa em trocar de emprego, porque a gente chega aqui, 6:00 horas bate o cartão, troca de roupa, bate o cartão, vai pro setor, se é antes das 6:00 horas toma seu café, senão, se é depois das 6:00 a linha já tá rodando, você já vai subir pro trabalho, e aí você vai dizer que tá no trabalho. E esse trabalho ele é assim, ou às vezes você fica 25 anos no mesmo trabalho ou você fica algum tempo nesse trabalho, né? Mas você permanece ali por um bom tempo, então vai criando um certo tédio, né? Tanto é que às vezes você de olhos fechados você consegue fazer a operação. Tem coisas que é tão natural que você enxerga o defeito de longe, de tanto que você viu a peça, de tanto que você olhou pra aquela determinada operação que você fez.(EB9)

Aí eu vim pra montagem final, você monta muita porta, né? Você tem uma linha de portas pra fazer, tem várias etapas da porta pra fazer, mas quando você passa dois anos lá você já viu tudo da porta, você não tem mais o que ver da porta, então, eu acho muito rotineiro assim.(EB11)

Eu falaria lá que primeiramente eu chego no vestiário, ponho o macacão, subo pro meu setor, vou fazer um café pra turma, depois eu vou pegar minhas ferramentas, e ir pro meu posto de trabalho.

Tem a hora do café, tem a hora do almoço, aí chega a hora da gente ir embora.(EB5)

Um trabalho que se apresenta como repetitivo e pouco desafiador, segundo Hackman e Oldham (1975), comprometerá o significado do trabalho para o sujeito que o realiza, já que os autores identificaram a variedade das tarefas realizadas como um dos itens que caracterizam um trabalho com significado. Variedade e desafio também seriam elementos indicados por Trist (1978) e Emery (1976) como necessários para estimular quem o realiza. A descrição feita pelos trabalhadores, acentuando os aspectos relacionados à rotina e repetição aproximam esse trabalho do padrão D (um trabalho feito por determinação externa, pouco agradável, realizado para receber dinheiro em troca e tomado como obrigação) e padrão E (atividade física e mentalmente exigente, feita para receber dinheiro em troca, desagradável e tomada como obrigação), discutidos pelo grupo MOW. Borsoi (2011) aponta que esse tipo de trabalho conduz o trabalhador a uma mortificação física – pela obrigatoriedade de cometer movimentos rápidos e precisos e uma mortificação psíquica, pela necessidade de atenção concentrada em uma atividade monótona e sem sentido para o trabalhador.

As narrativas dos trabalhadores indicam que, além do tipo de trabalho realizado, outros fatores incidem na conformação do trabalho como exaustivo, como o ritmo da tarefa, quando afirmam *“é lógico que você tem sempre a qualidade e profissionalismo, mas não dá pra você ficar nesse ritmo o dia todo. Uma coisa é você fazer um carro, outra coisa é fazer trezentos e vinte, trezentos e sessenta que a gente fábrica aqui por dia”*. O ritmo é denotado pelos entrevistados como fator de estresse e promotor de cansaço. Outro aspecto creditado como cansativo são os turnos:

Eu já trabalhei à noite, não me adaptei a dormir durante o dia. Mas trabalhei, fiquei um ano à noite. Então, quantos sábados à noite, eu sou casado, todo mundo vai pra balada, enquanto eu vou aqui trabalhar virado de sábado pra domingo. Os caras não vêm, né? Saio 10 pras 4 da manhã da minha casa pra trabalhar,(EB2)

Aí eu fui e contei pra ele que tinha trabalhado oito meses à noite, e não é agradável, porque eu durmo mal, me alimentava mal.(EB3)

Vou contar uma história pra você que acontece, quem trabalha à noite, depende, não dorme bem, não se alimenta bem, não trabalha bem, fica mal humorado, estressado devido esse trabalho.(EB3)

Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) apontam que esses aspectos acima mencionados pelos trabalhadores caracterizam o processo de precarização do trabalho, na dimensão que concerne à organização e às condições do trabalho. Os autores indicam que a forte pressão de tempo e a intensidade do controle e, ainda, a instrumentalização do medo da demissão, implicam uma intensificação do trabalho que é agravada pela exiguidade de tempos destinados à recuperação do cansaço como pausas no trabalho, repouso e possibilidade de viver e conviver fora do ambiente de trabalho. Como indica a narrativa dos entrevistados, apresenta-se a demanda de um trabalhador constantemente disponível:

Não sei lá no final da fábrica como é que tá lá isso. Você trabalhar na hora do almoço, quando tá doido pra ir almoçar. Tem muita gente que estuda, eu nesse momento não estudo, mas têm muitos colegas meus que não veem a hora de dá 11:00 horas, almoçar e tirar um cochilinho, porque estudam depois. Eu mesmo acordo de dez pra quatro da manhã, tem gente que acorda 3:30. Então, aí o cara tá indo sair pra almoçar, o cara: dá pra você ficar aí mais? Então eu acho que isso é uma coisa que não teria necessidade.(EB12)

A ideia de precarização do trabalho, segundo Lopes (2011), parece estar associada às mudanças na organização da produção no período pós-fordista, dos anos de 1980 em diante, que incluíam a diminuição de custos e subtração dos direitos da força de trabalho. A noção de precarização compreende também as novas práticas de terceirização e o ataque à sociedade salarial e ao Estado social. O autor ressalta, entretanto, que a precarização do trabalho parece ser, para além desse fenômeno sócio-histórico descrito, uma dimensão permanente do trabalho sob o capitalismo. A compreensão de um trabalho permanentemente precarizado acentua-se nos novos modelos organizacionais baseados na flexibilidade e adaptação, em que se demanda dos trabalhadores, além da realização do trabalho, uma disposição para mudança, aprendizagem contínua, versatilidade, responsabilização individual e competitividade similar à lógica da competitividade do mercado. Esse contexto parece emergir nas narrativas dos trabalhadores brasileiros entrevistados que identificam no cotidiano organizacional, muitas situações de cobrança relacionadas à posição subalterna, às metas que são impostas aos trabalhadores e à necessidade de acompanhar as mudanças e o desenvolvimento tecnológico:

Então eles acham que Volkswagen: ah, chega lá o cara põe a peça. Não é. É bem complicado! Ficar o dia inteiro trocando teto, passando cola. Dá problema de vazamento, tem a cobrança do chefe. Tem o chefe do chefe que vem, tem chefe do chefe do chefe.(EB2)

Porque a gente tem metas a atingir e todas essas metas são cobradas no final do dia. E tem um especialista que passa, vê a quantidade de peça a engenharia do processo liberou pra produzir. X peças. Não saiu? O que aconteceu nessa intercorrência? E ele é relatado tudo, ele coloca tudo, onde, hora a hora o que aconteceu. Se a gente mesmo assim, a gente não conseguiu atingir o objetivo, mas a gente fez a nossa parte, cumpriu o horário, tentou levar, eu saio de alma lavada. Fiz a minha parte. Não saiu não devido a minha culpa.(EB3)

E é uma coisa que a gente sempre comenta com os colegas, né? Que as coisas mudam numa velocidade tão grande que às vezes até o ambiente de trabalho assim, quando você pensa naquela sociedade, como os colegas ali, ele fica complicado, né? Porque a velocidade aumenta no trabalho, a quantidade aumenta. As rotinas são alteradas e isso acontece no dia a dia aí, dentro da empresa.(EB7)

Esse contexto proporciona, segundo Gaujelac (2007), o surgimento de uma cultura de ansiedade no cotidiano organizacional, acentuando o sofrimento no trabalho e, segundo Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010), comprometendo, inclusive, a sociabilidade, causando atrito e desentendimento, o que se destaca nessa assertiva enunciada por um dos entrevistados:

De linha de montagem, eu não trabalho mais em linha de montagem, eu trabalho em oficina, mas já trabalhei em linha de montagem. Oficina é tranquilo, os companheiros são mais unidos, se ajudam, porque é carro parado, como eles falam né? É sobre rodas, carro parado, então não tem essa pressão e estresse como uma linha de montagem. Às vezes um parafuso não entra durante a montagem, você monta uma peça que o próximo não vai conseguir encaixar a dele, isso gera muito atrito, muito atrito em linha de montagem, né?(EB13)

As falas dos trabalhadores evidenciam um processo de internalização das cobranças em um processo que chega a comprometer seu próprio descanso e, conseqüentemente, sua saúde:

Talvez essa pressão de quanto mais fazer, mais querer fazer. (EB1)

Agora se eu não cumpri, eu cheguei em casa, falo pra você, eu não consigo dormir.(EB7)

Entretanto, essa cobrança não é naturalizada por todos os entrevistados. Um dos trabalhadores ressalta que a cobrança sobre a realização do trabalho feito em determinado modelo e esquema não é um processo descontextualizado da dinâmica complexa da organização, pelo contrário, é decorrente justamente da tensão que a caracteriza e define:

Então, a nossa vida na verdade aqui é um pouco estressante, né? A gente trabalha junto com capital, né? O capital não tem pátria, não tem mãe, não tem pai, não tem nada.(EB4)

Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) indicam que a flexibilização e a precarização do trabalho diluíram as linhas entre incluídos e excluídos do mercado de trabalho, desestabilizando inicialmente os trabalhadores assalariados e, de forma progressiva, todos os que vivem do trabalho. Esse processo, segundo os autores, favoreceu uma crescente fragilização dos trabalhadores estáveis, como os sujeitos entrevistados nesta pesquisa, configurando uma vulnerabilidade e insegurança evidenciada na narrativa inquieta dos trabalhadores:

Porque a gente tá com dois, três modelos de carro aqui, a gente fica naquela expectativa do que vai acontecer daqui pra frente, né? A gente tá. Até 2016 isso tá pra acontecer. Então é difícil passar isso assim pra você do que vem, porque a gente tá pensando, a gente tá muito preocupado com os produtos que tá pra vir. Vem, não vem, vai vir, não vai vir, vem! Aí a gente fica naquele. Hoje eu tô pensando assim, eu tô pensando no amanhã, se vai vir esses carros, pra mim pensar no futuro! Hoje eu posso tá feliz, né? Com tudo que eu tenho, mas não sei o dia de amanhã. Sem esses modelos, como é o caso da gente ter um carro, que vai vir um Santana aí pra substituir o polo, e vai vir uns carros de Taubaté pra cá, que vem, mas não vem. Aí a gente fica pensando: e amanhã?(EB6)

As narrativas dos trabalhadores parecem indicar que o trabalho, acima indicado coma central em suas vidas, também se configura como ameaça à sua saúde física e mental, posto que exaustivo, repetitivo, rotineiro e desgastante. Essa narrativa encontra respaldo na literatura. Heloani e Capitão (2003) apontam que as exigências do mercado de trabalho contemporâneo associadas às condições disponibilizadas, sejam físicas, psicológicas ou relacionadas ao suporte organizacional, rotinizam e amortecem o sentido da vida, implicando em sofrimento por meio das mais variadas doenças ditas ocupacionais. De forma consonante, Dejours (1994) aponta que as características das condições de vida e de trabalho implicam significativas mudanças estruturais nas atividades profissionais, precarizando a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

4.2.1.3. Trabalho como Ganha-Pão

O resultado das entrevistas com os trabalhadores brasileiros convergem com os resultados do grupo MOW (1987) no que se refere à associação entre dinheiro e trabalho, emergindo, com destaque, a ideia de que o sentido do trabalho está relacionado com uma remuneração que garanta sobrevivência.

A primeira coisa que vem na cabeça, pra falar a verdade, dinheiro (quando pensa em trabalho). Depois talvez qualidade, bem estar, mas a primeira é dinheiro.(EB10)

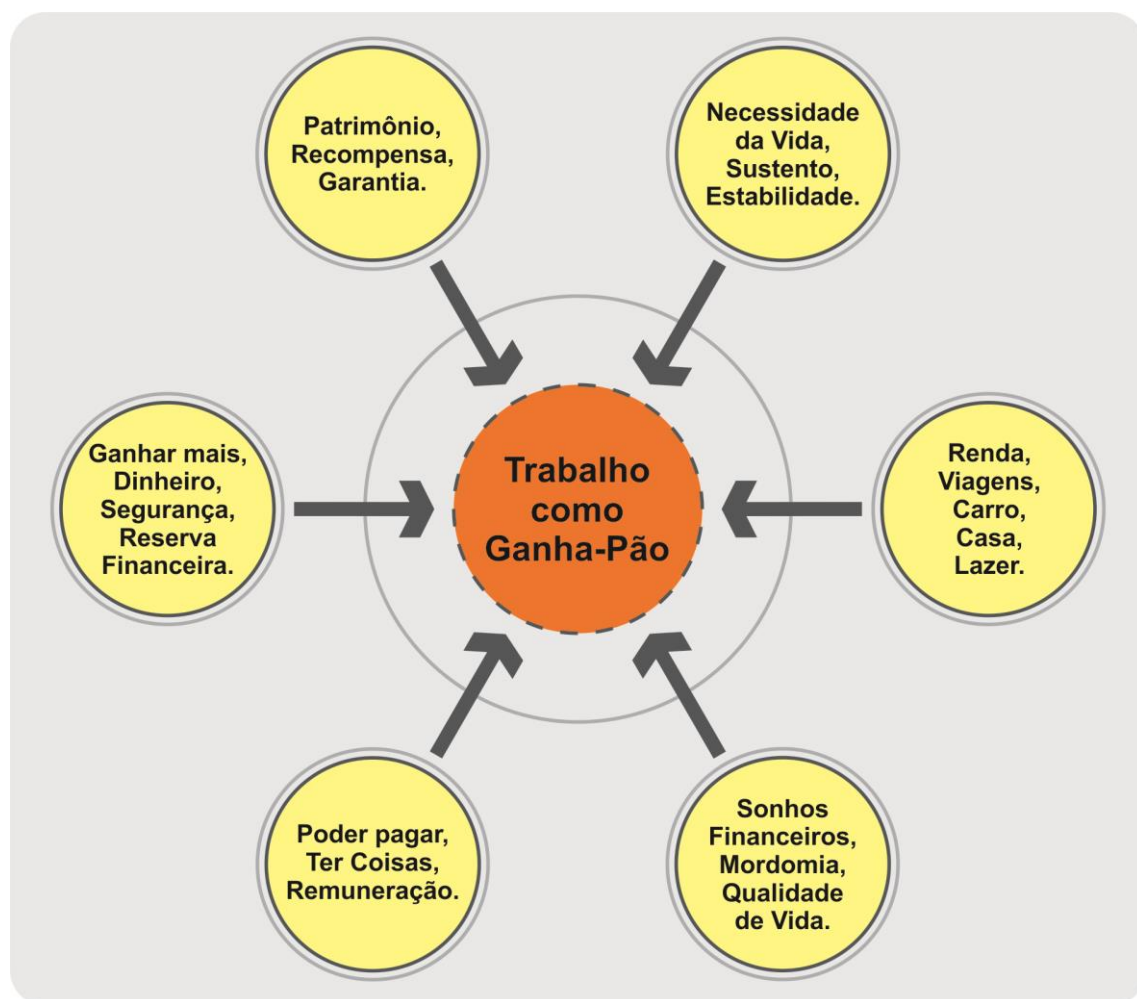
A questão financeira se fez presente na narrativa de todos os entrevistados, ainda que eventualmente acompanhado de outros itens que complementem o sentido do trabalho.

Pra mim (trabalhar na Volkswagen) foi uma grande realização que eu tive na minha vida. E hoje minha vida mudou totalmente, principalmente na parte financeira.(EB5)

Ele me proporcionou muitas coisas, mudou minha vida totalmente diferente. Hoje eu tenho orgulho até de falar sobre a Volkswagen. Foi o meu ganha-pão. As coisas que eu tenho hoje eu agradeço ao meu trabalho aqui.(EB5)

Os aspectos materiais associados aos sentidos do trabalho aparecem entre as primeiras e mais repetidas referências feitas pelos sujeitos entrevistados. A dimensão material incorpora mais elementos que a simples subsistência, também compreendendo aspectos como estabilidade, qualidade de vida, tranquilidade, garantia de consumo, assim o trabalho opera como mediador de planos e realizações como se sintetiza na Figura 11.

Figura 11: Categorias Emergentes dos Sentidos do Trabalho para Trabalhadores Brasileiros - Trabalho como Ganha-Pão



Fonte: a autora (2016)

O trabalho descrito pelos trabalhadores parece se justificar e ganhar significado dada a remuneração vinculada a ele. Como indica um dos entrevistados: *“Eu acho que a única recompensa, eu tenho esse ponto de vista, né? É a recompensa que a gente tem pelo trabalho, é a remuneração, né? É a remuneração. A remuneração! E você tendo uma remuneração assim, decente, né? Que consiga te manter dentro da empresa, existe a motivação”*. Esta remuneração, decente e motivadora segundo as

narrativas, proporciona autonomia e independência. Morin, Tonelli e Pliopas (2007 : 51) apontam que "o dinheiro ganho como fruto do trabalho é associado à perspectiva de autonomia [presente ou projetada] e independência do trabalhador". Essa perspectiva se evidencia nos discursos dos sujeitos entrevistados que indicam (a) a relação de trabalho com previsão de ganhos futuros – quando o trabalhador evidencia como escolheu a área de atuação, na descrição do processo de aquisição de bens e na constatação que alcançou grande parte dos objetivos relacionados a consumo; e (b) a vinculação do trabalho com a estabilidade financeira, designada como motivo pra permanecer trabalhando na organização e relacionada com obtenção de qualidade de vida:

Aí comecei 15, 16 anos, começou a faltar dinheiro. Hoje moleque de 15 anos tem milhões. 20 anos atrás não. Aí teve uma hora que eu tive que escolher ou o futebol ou trabalhar. Aí comecei a estudar. Na época ferramenteiro era o que tinha de top de linha. Tirando engenheiro e essas faculdades, faculdade. Ferramenteiro era o que ganhava mais. Foi onde eu decidi ir pra área de ferramentaria. Fiz os cursos, estudei, fiz tudo direitinho.(EB2)

Aí a primeira coisa que eu fiz foi querer comprar um terreno e construir a casa, aí quando eu tava construindo a casa aí também minha noiva na época engravidou, então aí foi... agora eu tenho um carrinho mais ou menos, tenho a minha casa pronta, tenho a minha família, né?(EB11)

Querendo ou não, aqui na Volks ninguém tem o que reclamar, porque todo mundo ganha muito bem, então é bem-estar, né? Porque você acaba fazendo tudo que deseja, graças ao meu salário, o meu trabalho, eu tive a oportunidade de estudar na faculdade, a mais cara que tem no ABC, a melhor das cidades, consegui me formar, estudar na melhor escola que tem de alemão, consegui fazer meu intercâmbio de inglês, de alemão que são as coisas que eu sempre sonhei, viajar, fazer mochilão.(EB10)

O motivo (de permanecer na organização) é você ter estabilidade rentável, né?(EB11)

O meu primeiro aqui eu vou colocar as recompensas. Evidente, né? Como eu te falei, é a nossa garantia, é nossa estabilidade lá fora.

Seja no aspecto social, enfim, que nos permite ter qualidade dentro da nossa casa, qualidade de vida. A Volkswagen nos ajuda a ter isso. Então pra mim o que seria aqui o item mais importante são as recompensas que eu vejo que ela me oferece.(EB13)

As narrativas dos trabalhadores relacionando o dinheiro obtido por meio do trabalho com autonomia e independência emergem tanto nos discursos que avaliam os ganhos já obtidos – especialmente a compra de bens duráveis como casas, terrenos e carros e acesso a lazer, como viagens –, como se evidenciam na descrição dos planos e expectativas para o futuro:

A Volkswagen pra mim, pra mim não, pra todos os funcionários, eu acho que melhor empresa que tem pra trabalhar não existe igual a Volkswagen. Eu graças a Deus tô na Volkswagen, eu moro no meu condomínio fechado, num apartamento que vale, eu tenho meus dois carros, tenho minha casa, né?(EB7)

Eu graças a Deus moro num condomínio fechado, é através da Volkswagen. Então praticamente, pra mim, ela mudou minha vida, já viajei pra vários lugares, já viajei de avião, já viajei pra todo lugar, eu passeio. Então, eu saí de férias agora, passei 33 dias viajando, é uma qualidade de vida através da Volkswagen, se eu não fosse funcionário da Volkswagen eu não tinha.(EB7)

Tem um monte de projeto na cabeça, (...). Você entrou numa empresa grande, uma multinacional, você fica deslumbrado no início e você cria vários projetos pra você, né? Tanto profissional como pessoal, né? Eu entrei aqui eu ainda era solteiro, né? Então eu projetava o quê? Fazer meus estudos, pra mim poder ter mais oportunidades aqui dentro, houve a época da minhas oportunidades aqui dentro, disso eu não posso me queixar, porque eu tive muita oportunidade aqui, aqui na Ala 14 mesmo, e projeto pessoal. Pô, agora sim, vou casar, construir uma família, aquilo que todo mundo, né? Um patrimônio, tentar aumentar meu patrimônio, é uma coisa acho que natural da maioria das pessoas, eu mais ou menos parti por essa linha, então até aqui, até agora, os projetos que lá atrás eu deslumbrei, posso falar que 80% eu consegui.(EB13)

O que eu pretendo ainda [antes da aposentadoria] é tentar conseguir mais um imóvel aí, ou um terreno, pra mim tentar construir alguma coisa voltada para o comércio, pra alugar, ou construir algumas casinhas aí pra aluguel, pra mim beneficiar minha aposentadoria, aumentar minha renda e futuramente deixar pros meus filhos, né?(EB3)

Eu pretendo também, como eu falei arrumar uma vaga, e questões financeiras também, graças a Deus hoje em dia, pela minha idade, eu consigo comprar meu carro, minha moto, consigo ajudar em casa. Pretendo também comprar uma casa, um apartamento mais pra frente. É uma coisa que a empresa consegue proporcionar pra gente, né? Você sabendo administrar, você consegue realizar seus sonhos financeiros, né? Pessoais. Mas eu espero, espero ir longe, né? Tem muito tempo ainda!(EB4)

A busca da autonomia e independência financeira parece estar relacionada, direta e substancialmente, com a garantia de oferecer um determinado padrão para a própria família:

Então, tem como dar esse conforto pra família, acho que o mais importante é o conforto pra família, sem dúvidas, ter essa oportunidade de ficar tranquilo, né?(EB11)

A pessoa só fala isso dentro de casa, fora de casa, você tem que trabalhar, trabalhar. E pra quê? Pra sustentar uma família, poder dar um bem melhor pra família, né? Eu acho que tudo gira em torno da família. Melhorar qualidade de vida deles, nossa, né?(EB12)

Essa categoria parece apontar que os sujeitos entrevistados tratam trabalho e emprego como conceitos intercambiáveis. O dinheiro recebido pela realização do trabalho em uma relação assalariada é relacionado, principalmente, com segurança, estabilidade, aquisição de bens, sustento familiar e oportunidade de qualidade de vida, como viajar e ter lazer em família. Esse sentido conferido ao trabalho é uma associação constante nos estudos sobre o tema e razoavelmente previsível dado que reflete um significado comum à existência em uma sociedade capitalista na qual trabalhar é a única forma de subsistir para a maior parte das pessoas (Coutinho et al., 2008).

É interessante destacar que os trabalhadores se distinguem discursivamente quando dão sentido à relação mercantil estabelecida entre eles, que vendem a força de trabalho, e a organização, que os contrata. Uma parte dos trabalhadores refere-se a uma organização quase “dádiosa” que lhe oferece mais do que deles recebe, em uma inversão lógica da noção de mais-valia. Essa empresa que é como uma mãe, como um deles enuncia: “*vou dizer uma coisa pra você, tem coisa que é tudo na vida da gente, eu acho que a Volkswagen pra mim é uma mãe*”; é indicada como a melhor empresa que há: “*a Volkswagen pra mim, pra mim não, pra todos os funcionários, eu acho que melhor empresa que tem pra trabalhar não existe igual a Volkswagen*”; uma empresa sedutora: “*é uma empresa que também sempre conquista a gente, entendeu?*”; definida de forma tal que parece satisfazer todas as necessidades do trabalhador, como a pergunta de um deles parece destacar ao fim da narrativa de todas as benesses encontradas na vinculação com a empresa: “*você quer mais o quê da vida?*”

Então você está dentro de uma empresa, na qual você tem o respaldo do seu chefe, você trabalha com alguns colegas que respeita. Tem um ou outro que sempre, né? Não vai nessa faixa. Então, você tem sua família, você chega em casa, você saber que dia cinco, dia 20 você vai poder pagar seu carro, vai fazer sua despesa, vai. Então, você quer mais o que dá vida?(EB4)

A empresa emerge como generosa no discurso dos entrevistados:

Te oferece muito mais do que ela te exige. Ela tem muito mais pra te dar do que ela quer de você.(EB13)

Porque se a gente cumprir tudo, nossas obrigações que a gente tem que cumprir na empresa, que a empresa dá tudo pra gente, tudo.(EB7)

Trabalhar nesta organização é considerado um privilégio:

Já tô aqui dentro, graças a Deus. E eu sempre procuro falar bem, né? Que é o que a empresa me proporciona. Eu me considero uma pessoa privilegiada de tá trabalhar aqui...(EP4)

E este privilégio demanda gratidão:

Tudo que eu tenho eu consegui dentro de uma empresa dessas. Como que eu não vou chegar no meu trabalho no dia a dia e dar o máximo que eu posso pra poder ver a empresa crescer...(EB7)

É, fora as mordomias que tem. Tem a refeição que é muito boa. Tem os bancos aí. Tem os bancos. Tem correio. Tem tudo aqui. Tem caixa automático. É Itaú aqui. Pode sacar o salário. Não precisa. Sai daqui se você quiser ir no banco pegar 3, 4 mil pega. Tendo o dinheiro na conta. Tem um empréstimo em folha, se você quiser pegar já é a mais, não dificulta em nada. Você chega só: oh, tô precisando de 4 mil. Só pega o número do registro nosso, vê se tem a mais. Dá uma hora o dinheiro já tá na conta ali. Onde é que tem um benefício melhor do que esse? Tenho só que agradecer. Vai embora agora, o ônibus é no ar-condicionado é tudo.(EB5)

Gratidão que nem todos os trabalhadores parecem perceber e nem retribuírem de forma devida, não dando o devido valor, o que é devidamente recriminado:

Trabalhar na Volkswagen pra mim é diferente porque a empresa dá todas as oportunidades, ela dá tudo pro funcionário. Também que ao mesmo tempo os funcionários não dão o valor que a empresa merece.(EB7)

Em uma variação dessa relação, alguns trabalhadores conferem à relação capital-trabalho uma característica quase simbiótica, como se o crescimento e estabilidade de um (a empresa) fosse garantia de crescimento e estabilidade do outro polo (trabalho), de uma forma natural:

É uma coisa que vai acontecer naturalmente. Você se empenhando aqui dentro uma hora vai aparecer alguma coisa, pra você subir, né? Subir ou acontecer alguma coisa melhor. Que sempre, isso aí você vê acontecendo na produção.(EB4)

Crescer cada dia mais, ela crescendo eu tô crescendo. Entendeu? Então é.(EB9)

E a gente aprende a viver isso. E aprendendo que trabalhar em equipe e atingir os objetivos tanto da gente quanto o da empresa é bom pra todo mundo, é bom pra ambas as partes.(EB3)

Esse discurso acima identificado naturaliza⁵ relações que são eminentemente sociais e contraditórias. É subscrevendo essa lógica que se afirma: “a empresa é o seguinte, se você dá um retorno pra empresa ela vai crescer e você vai ficar bem, senão você não vai ficar bem”. Assim, a dinâmica das relações de trabalho, as contradições entre capital e trabalho, que são construções sociais e decorrentes da ação humana, apresentam-se tão incorporadas culturalmente que são tomadas como algo natural, escamoteando e dissimulando relações de poder/dominação, valores e o contexto socioeconômico que lhe dão sentido social (Borges, 2014).

Por fim, há o grupo de trabalhadores que relacionam a remuneração ao seu próprio esforço, em assertivas do tipo “ganho bem, mas também trabalho muito” e “com 18 anos já tinha meu carro, comprei com meu trabalho”. Esses trabalhadores relacionam suas habilidades e esforço ao que conquistaram e ao que ainda pretendem realizar, mesmo considerando aspectos relacionados à organização, como a estabilidade no emprego, na sua análise:

Então, e aí eu, continuando, voltando aí à pergunta, eu fiquei aqui por causa da segurança, né? Eu já tinha na bagagem aí três filhos, meus filhos estavam estudando, eu precisava ter a minha casa própria, o meu carro, que a segurança do trabalhador é conquistar sua casa própria, né, ter seu carro, né? E aí você se sente que tá mais seguro, né? Seguro. E aqui dentro da fábrica a gente percebe que a gente consegue isso, né? Se a gente conseguir fazer a nossa, gerar bem a nossa economia, né? Conseguir fazer as nossas reservas, direcionar o nosso dinheiro, se a gente canalizar pra coisa certa, a gente consegue fazer isso.(EB10)

Nesse contexto, considerando a relação que tem com a empresa, eles identificam a demanda da organização para se atingir metas e apontam que são parte responsável pelo desempenho e eventual sucesso da organização:

⁵ “São explicações da realidade social e histórica que a tomam como natural, imanente, ao invés de processos constituídos social e historicamente” (Viana, 2013 : 72). Ressalte-se que a naturalização é um “processo do pensamento que não produz a realidade, tal como as “desigualdades” (de classe, raça, sexo, etc.), mas simplesmente as interpreta como sendo naturais ao invés de produtos sociais e históricos. (...) nesse sentido, a naturalização não é um processo puro do pensamento, pois é preciso que haja determinada relação social concreta para que ela possa ser naturalizada” (Viana, 2013 :73-74).

a empresa tá vendo que você tá atingindo as metas traçadas pra ela, então ela não vai deixar você ir embora, não vai mandar você e deixar um cara que não atinge as metas traçadas por ela. (EB3)

Eu sou importante. Apesar que aqui é tratado como um número, mas eu sou uma pessoa que ajudo, né? Na formação do produto, né? (EB12)

Tais trabalhadores parecem entender a dinâmica organizacional como espaço de forças diversificadas, inclusive políticas, apontando que se a “*empresa é boa é porque nós fizemos com que ela fosse boa, né? Porque aqui existe uma grande organização, né? Tanto pela organização interna como pelo sindicato também, o sindicato dá muito respaldo dentro da empresa e as grandes lutas que os trabalhadores fizeram aqui*” (EB7). Eles caracterizam seu trabalho também de forma relacional identificando que não é uma relação naturalmente harmônica, mas de forças intencionais, eventualmente antagônicas “*se você guardar esse conselho você vai ficar 35 anos dentro dessa empresa, faz a fábrica precisar de você, não deixe ela desconfiar que você precisa dela, se ela desconfiar te mete o pé. Faz ela precisar de você*” (EB9), e caracterizando a relação como uma troca, afinal “*a gente tá em um contrato. É um contrato né? Então a gente já tá alugando a mão de obra, né?*” (EB11).

A análise das categorias emergentes parece indicar uma função utilitária no cerne do sentido conferido ao trabalho pelos sujeitos entrevistados. Dar um sentido utilitário para o trabalho, segundo Morin (2004), é entendê-lo como uma atividade econômica, um meio de ganhar a vida via uma atividade programada e rotineira, que mantém o sujeito ocupado. Essa descrição parece convergir com as narrativas enunciadas pelos sujeitos que caracterizam o trabalho como um eixo organizador da vida – posto que os mantém ocupados; como exaustivo, dada a rotina intensa do trabalho e como ganhapão, sendo reconhecido como proporcionador de subsistência e independência financeira.

4.2.2. Categorias Emergentes nas Narrativas dos Trabalhadores Portugueses

4.2.2.1. Trabalho como Pressão, Cansaço, Sofrimento X Gosto, Prazer na Tarefa

Nas entrevistas com os trabalhadores portugueses da indústria automobilística, um elemento se destacou nas narrativas: a pressão no trabalho. Citada de forma direta por quase todos os respondentes e de forma indireta em todas as entrevistas, pode-se considerar essa a categoria mais representativa do trabalho para os entrevistados. De forma aparentemente contraditória, o outro aspecto que se destacou nas entrevistas realizadas referiu-se ao gosto de realizar a tarefa, ao prazer encontrado no trabalho realizado. Não há, contudo, um aspecto inusitado nesse padrão de respostas. Vários estudos sobre trabalho (Moraes, 2008; Freitas & Facas, 2013; Dias, 2009, Vilela, 2010, Bueno & Macedo, 2012, Lima Junior & Esther, 2001), especialmente os baseados nas idéias de Dejours (1994, 1998), e mesmo sobre sentidos do trabalho (Viana & Machado; 2011; Menezes, Nepomuceno & Batista-dos-Santos, 2011, Job, 2003) apresentam resultados que indicam o trabalho como fator deflagrador de prazer e sofrimento, concomitantemente. Mendes (1995) aponta que o trabalho, enquanto produto da dinâmica das relações, condutas, contexto e ações dos trabalhadores na organização do trabalho, apresenta a possibilidade de se caracterizar de maneira múltipla, não como espaço apenas de sofrimento ou apenas de prazer.

A experiência de prazer no trabalho realizado pelos entrevistados foi bastante referida nas narrativas com o uso repetido de expressões como “*eu trabalho porque gosto*” e “*gosto do que faço*”, entre outras similares. Ferreira e Mendes (2003) afirmam que as vivências de prazer caracterizam-se por ter sua origem no bem que o trabalho causa no corpo e nas relações com as pessoas e ter suas causas relacionadas às dimensões da organização, das condições e das relações de trabalho que estruturam os contextos de produção. Além disso, os autores enfatizam que tais vivências se manifestam em narrativas de realização, reconhecimento, autonomia e satisfação no trabalho. As falas dos sujeitos entrevistados, ao tratarem do trabalho e do prazer por ele proporcionado, convergem com as proposições de Hackman e Oldham (1975) ao exemplificarem as características que os autores apontam como necessárias para um trabalho prazeroso e com sentido:

(a) variedade de tarefas:

Eu entrei diretamente pra manutenção. Isso foi um ponto de honra que eu fiz logo na entrevista, porque eu não conhecia a indústria de automóvel, mas tinha uma noção do que era trabalhar numa linha de produção. Já tinha visto algumas reportagens e olhava praquelas pessoas e dizia assim, mas peraí, são robôzinhos que estão ali a

trabalhar, todos os dias a fazer a mesma coisa, a apertar os mesmos parafusos, em entrevista perguntaram-me e eu disse: vou ser muito sincero, eu não quero nada que tenha a ver com linha de produção, tenho muito respeito pelas pessoas que estão lá, mas não é trabalho pra mim, não me deem isso que não é trabalho pra mim. "ah, só se o mandar pra manutenção". É isso mesmo que eu gosto e foi pra isso que eu concorri.(EP10)

Portanto, há um processo de adaptação e esse processo acaba por ser interessante porque nós, ao fim de quatro, cinco, seis anos a trabalhar com um equipamento, surgem sempre coisas novas, sempre, em termos de equipamento.(EP2)

Outra, por exemplo, meu trabalho é diversidade. No meu trabalho não há monotonia, digamos assim. Quem vai fazer os carros, vem pra linha já sabe tudo. Quando vem de manhã já sabe o que vai fazer. Eu não sei. Posso chegar aqui e estar tudo uma avaria grande e estar tudo e ter que andar a correr e posso não fazer nada. E quando há uma avaria nós vamos e nunca sabemos o que é que se vai encontrar. Monotonia não há.(EP8)

(b) a identidade do trabalho:

O meu trabalho, não há um resultado visível, não pode dizer assim hoje eu fiz tantas reparações, trabalhei bem. Não, não tem a ver com isso, eu posso passar dias e dias em organização ou a lidar com fornecedores, é assim, basicamente, o resumo é esse: se eu sair daqui com o que pensei de fazer, quando cheguei, feito, o dia me correu bem, basicamente é isso: quando chego tenho um objetivo e isso, quando sair, se o objetivo for minimamente cumprido saio descansado, consegui o que queria. Os objetivos dependem de dia pra dia, tem dia que o objetivo é um, tem dia que é outro.(EP3)

(c) significado da tarefa:

Eu, apesar de não me deixarem fazer as coisas da forma que eu gosto de fazer e apesar de não ser reconhecido como gostava de ser, eu posso dizer que faço uma das coisas que sempre gostei de fazer.(EP10)

Gosto do trabalho, é um trabalho de pesquisa, tudo que é teoria é uma coisa. Faz-se um planejamento a base de teoria, isso faz isso e a ação vai ser essa, mas às vezes não acontece e depois em prensas é que temos que estar a ver qual a melhor maneira, alterar, tudo e mais alguma coisa praquilo tudo funcionar em conjunto e então ter tudo certinho. E é um trabalho interessante, eu gostava muito, era isso e as alterações da engenharia, também gostava. Lá está, tens que fazer uma pesquisa primeiro, ver o que é que eles querem, se querem puxar pra frente, se querem puxar pra trás ... E todas essas alterações e depois chegar ao resultado final é agradável.(EP6)

(d) a autonomia:

Quase sempre foi que no departamento onde eu estou há uma autogestão. Portanto, é-nos deixado... São nos entregues trabalhos, mas não há uma divisão, é-nos dada a liberdade de gerir o nosso tempo.(EP2)

Autonomia, dentro daquilo que posso fazer, tenho autonomia pra fazer como quero, quando quero. Claro, com objetivos a cumprir, como em qualquer lado. Há máquinas que param e temos que as reparar agora e há outras que param e dizemos assim, olha, vou beber um café e já cá venho. Dentro desse jogo, autonomia tenho.(EP10)

(e) o feedback sobre o desempenho – esse sendo um aspecto pouco referido nas narrativas.

As falas dos entrevistados também evidenciam as proposições teóricas do Grupo MOW que apontam que o significado do trabalho se dá via: (a) significado individual, coletivo/grupal e social atribuído a ele; (b) utilidade do trabalho para a organização – “há o tal compromisso, a empresa aposta em mim e tem apostado ao longo deste tempo, tem apostado em mim. e a minha contribuição é dar o meu melhor, todos os dias”(EP2); (c) auto-realização e satisfação proporcionadas na realização do trabalho – “o meu trabalho representa muito pra mim. Não digo que esteja no topo das prioridades, no topo das prioridades está lá fora é minha família, mas representa muito pra mim porque eu gosto de trabalhar, gosto do que faço e não me vejo parado, não me vejo de forma nenhuma parado, por isso é que quando eu saio daqui também gosto de continuar a mexer, não só aqui, mas lá fora também tenho em casa e na

garagem, ou seja, eu passo o dia inteiro sempre a mexer em alguma coisa, mesmo nas folgas, nos fins de semana, às vezes até demais” (EP3); (d) sentimento de desenvolvimento e evolução pessoal e profissional – “então eu percebi, percebi que este ia ser um projeto que podia trabalhar naquilo que eu aprendi, naquilo que eu me formei, que seria a oportunidade d’eu subir na minha carreira” (EP1); e (e) liberdade e autonomia presentes para a execução do trabalho – “quase sempre foi que no departamento onde eu estou há uma autogestão. Portanto, é-nos deixado... são nos entregues trabalhos, mas não há uma divisão, é-nos dada a liberdade de gerir o nosso tempo”(EP2).

Pode-se inferir, pelo padrão de respostas, que o trabalho é considerado em uma concepção positiva pelos trabalhadores da Autoeuropa entrevistados, circunscrito majoritariamente aos padrões A, B e C apresentados por England e Whiteley (1990) e descritos no Capítulo I. O trabalho, inscrito nos padrões mencionados, apresentam como características centrais: ser um trabalho pelo qual se recebe dinheiro em troca, demandar prestação de contas sobre seu resultado, promover vinculação entre as pessoas, proporcionar um sentimento de contribuição para a sociedade e, muitas vezes, ser fisicamente exigente. Na narrativa dos sujeitos, há a compreensão dessas matizes, o trabalhador compreende, na sua definição de trabalho, os aspectos relacionados ao convívio, à normatização, ao vínculo empregatício e aos relacionamentos interpessoais, além da demanda de atividade: *“trabalhar obriga a um contato, trabalhar obriga a horário, obriga a uma prestação de serviços, agora tem que ter atividade. Quando eu parar vou sentir bastante falta das horas de estresse, do convívio aqui, das pessoas” (EP5).*

Mendes (2007a) aponta que o sentido de prazer no trabalho surge quando o trabalho favorece o desenvolvimento complexo da identidade. Nas narrativas dos sujeitos entrevistados, o prazer no trabalho, parece estar associado a uma série de fatores tais como o desafio intelectual e a possibilidade de aprendizagem contínua, a convivência com os colegas, poder trabalhar na área de formação, poder acompanhar o resultado do trabalho, o prazer intrínseco à própria realização da atividade, as condições de trabalho e os benefícios complementares ao salário.

Há prazer quando o trabalho possibilita aprender sobre um fazer específico e, neste processo, criar, inovar e desenvolver formas de executar a tarefa. Dimatos (1999) considera que há estreita ligação entre prazer e trabalho quando há criatividade, entendida não como um atributo peculiar restrito a poucos indivíduos excepcionais,

mas como elemento presente em todos e passível de se manifestar em um ambiente adequado, em um espaço e uma dinâmica de trabalho que favoreçam a emergência do potencial criativo. Quando o trabalho se coloca como espaço e oportunidade de aprendizagem, aquisição de conhecimento, transformação e criação, ele é gratificante e prazeroso (Viana & Machado, 2011). As narrativas dos entrevistados portugueses parecem convergir com essa proposição de Mendes (2007a), quando os mesmos se referem ao trabalho como prazeroso justamente por oferecer desafios e estímulos intelectuais:

E então surge uma tecnologia nova, surgem equipamentos novos, surgem linhas novas em que é-me apresentado um desafio que o equipamento é que me domina a mim e eu vou ter que chegar ao ponto de ter conhecimento suficiente para passar eu a dominar o equipamento.(EP2)

Gosto das reparações, gosto de tudo que me faz... tudo que é um desafio, é a parte melhor.(EP3)

Eu trabalho porque gosto. Ponto. Eu gosto de trabalhar, ou seja, gosto de fazer, gosto, sinto-me bem em algo que não funciona, é a experiência que me dá mais prazer, algo que não funciona colocar a funcionar. Isso pra mim é a cereja no topo do bolo. Ou seja, pegar em algo que não está a funcionar, sem muitos custos e ir reparar, pôr a funcionar. Só o fato de ver que já está a funcionar pra mim é o suficiente.(EP11)

Mendes (2007a) sugere, também, que um dos vínculos entre prazer e trabalho se dá via interação. Também no trabalho de Mendes e Tamayo (2001) há a indicação de que a vivência do prazer parece relacionada com o desenvolvimento de relações significativas do trabalhador com os demais no ambiente de trabalho. O trabalho passa a ser prazeroso quando “são oferecidas condições de interagir com os outros, de socialização e transformação do trabalho” (Mendes, 2007a : 51). Os trabalhadores portugueses referem-se de forma significativa a essa dimensão, destacando o respeito de uns com os outros, a capacidade de adaptação, a coesão e cooperação entre os integrantes das equipes e a disponibilidade para trabalharem juntos.

Eu felizmente sinto-me bem com o que faço, porque tanto meus colegas como as pessoas exteriores como meu chefe, tenho a noção de que respeitam a forma como trabalho.(EP14)

Da última que trabalhei também gostei muito de trabalhar naquela área, adapto-me bem, adapto-me sempre bem. fiquei muito contrariado de vir pra esta, que gostava muito da outra. Entretanto já estou aqui há três, quatro anos talvez, e pronto agora gosto muito desta.(EP7)

Um aspecto que parece favorecer esse vínculo entre os integrantes da organização é a estabilidade. A maior parte dos entrevistados trabalha na empresa há mais de 20 anos e indicam o tempo de conhecimento entre os integrantes da equipe como elemento que favorece a bom relacionamento interpessoal.

A equipe está formada ali há quase 20 anos. Há colegas que não tem tanto tempo de casa ali, como nós, mas... Forma-se ali uma equipe muito coesa e mais ou menos os receios e os desafios, mais ou menos partilho-os com... Há uma cooperação muito grande entre nós e mais ou menos todos, todos pensamos mais ou menos da mesma maneira. Há ali um, um complô muito grande ali entre nós.(EP13)

Bem, estou sempre prestável, assim como eles, nesse momento então estou em uma equipe cinco estrelas, nos damos muito bem, todos já temos muitos anos de casa, apesar de só agora realmente conhecer alguns dos elementos melhor, mas conhecia de vista, bom dia, boa tarde, agora realmente, com o trabalho, fiquei a conhecer melhor, falamos muito de nós, acho que eles me veem como um bom elemento, assim como os vejo a eles.(EP12)

Entretanto, a relação positiva com os colegas de trabalho não parece repetir-se em relação às chefias, como se discutirá adiante. Mesmo quando se afirma que o respeito ao que se faz é recebido tanto dos demais trabalhadores como da chefia, esta é reputada como distante, como um elemento externo ao trabalho:

Outro aspecto bastante referido como algo que dá valor e enriquece o significado do trabalho é a possibilidade de realizar uma atividade vinculada à área de formação. Destaca-se a complexidade da atribuição de sentido e valor nas narrativas, apesar de se destacar eventualmente um ou outro aspecto – como no caso, realizar uma atividade para a qual o sujeito se preparou – esse destaque é sempre acrescido ou qualificado por outras dimensões. Nas falas abaixo, a possibilidade de efetuar um trabalho com significado advém não só do encaixe entre formação e posto de trabalho,

mas também da ausência de monotonia, a possibilidade de optar pela área de trabalho e a formação continuada.

Eu posso dizer que estou satisfeito com meu trabalho. Estou plenamente satisfeito, estou a trabalhar na área para qual estudei, não há monotonia em termos de trabalho, portanto não... Sim, estou satisfeito.(EP2)

Eu entrei, eu fiz o contrato, eu tirei o curso técnico-profissional, e meu contrato aqui já foi como técnico de manutenção, ou seja, basicamente, eu estou a ocupar o cargo de manutenção para o qual entrei na altura do meu contrato.(EP3)

Basicamente, o que eu esperava era o que encontrei, esperava continuar na área pela qual eu optei.(EP13)

Então fui colocado em uma área que tinha a ver com aquela formação que eu tinha, logo desde o princípio. Embora, eu era muito novo, como muitos dos meus colegas, como a maioria, que entramos na altura. Depois tivemos formação na Alemanha, fomos estagiar, tivemos treinamento aqui também, depois fomos pra Valência.(EP9)

Outra dimensão que parece responsável pelos aspectos de satisfação nos discursos dos sujeitos sobre seus trabalhos é a relacionada às condições de trabalho e os benefícios complementares ao salário:

Onde eu trabalho há condições e de uma forma geral há condições, são-nos dadas condições de trabalho, não posso dizer mal. Temos que dizer a verdade, não posso dizer mal. (EP2)

Não tem nada a ver estar aqui em um sítio, um ambiente controlado, com as condições que eu gostava que fosse o mínimo pra toda gente, mas que a gente sabe que não é, com aquilo que eu andava a fazer. O último sítio antes de vir praqui, eu andava praticamente na rua todos os dias, um dia estava aqui, outro dia estava ali, e era montagens, era manutenção, era tudo e mais alguma coisa, uma grande confusão e num tem um termo de comparação com o que é aqui.(EP10)

Então dou um certo valor até mesmo à felicidade de ir ao ginásio, treinar e pagar um euro e meio, por treino, tudo isso são benefícios que referimos e causa uma boa imagem, reflete uma boa imagem, lá fora. O seguro saúde, também, tudo isso trabalha, pesa em prol da imagem que a casa passa.(EP3)

É um conforto muito especial aquilo que se passa aqui dentro. Nós temos direito de tomar banho na empresa, temos direito a roupa lavada, temos direito a comida, a trabalhar praticamente sempre dentro do ar condicionado, são poucas as pessoas que trabalham na rua e tudo isso junto é dinheiro que não se vê, mas é dinheiro.(EP12)

Então essas pequenas coisas, esses pequenos benefícios, o transporte, o corpo médico, descontos nos automóveis, tudo isso, nós nos sentimos bem realmente aqui.(EP9)

Os trabalhadores indicam a relevância de trabalhar em um local cujas condições de higiene e segurança, por exemplo, estejam asseguradas. Eles também valorizam as situações de conforto ou conveniência proporcionada pelo local de trabalho como o acesso ao ginásio, a caixas eletrônicos, lavagem da farda na própria empresa e outras situações similares. Eles identificam esses benefícios como algo que completa sua remuneração. Em alguns discursos há a vinculação entre estas situações e uma ação dos próprios trabalhadores – *“foi uma coisa conseguida pela nossa área, pela área onde eu estava. Porque nós começávamos a estagiar na Alemanha e Espanha, como eu disse, e era feito esse serviço. E depois quando chegamos cá conquistamos isso, não havia, e depois fomos conseguimos e depois passou para algumas secções”* (EP9) .

Evidencia-se, também, nas narrativas, o prazer intrínseco à própria realização da atividade. Ferreira e Mendes (2003) indicam a relevância das vivências prazerosas de e no trabalho no equilíbrio e na constituição da identidade dos sujeitos.

Trabalho com os equipamentos que trabalham com o carro e é aquilo que eu gosto de fazer, sou feliz neste aspecto.(EP7)

E eu peguei o gosto da metal-mecânica e acho que tenho mais vocação pra trabalhar nesta área.(EP5)

Quando muda pra noite, é completamente diferente, eu tenho um trabalho de reparação, é estável, tenho o que fazer, requer o cuidado, requer método, muda completamente, aí já é uma coisa mais precisa, mais calma, mais estável (EP5)

Apesar da concepção positiva do trabalho presente nas narrativas, as falas dos entrevistados também revelam aspectos relacionados a sofrimento oriundo do exercício do trabalho, da sua organização, divisão e das relações decorrentes. As narrativas repetem, sistematicamente, que o trabalho é realizado sobre grande pressão que alguns chegam a questionar se é realmente necessária: *“também é apesar de sofrer muito, sofrer muito com a pressão em termos de intervenção aqui nas carrocerias, não é justificável porque nada se estraga, estamos ali a falar de chapa, a chapa não se estraga, enquanto que aqui com um breck down na pintura podemos estragar um carro. Um carro que vai pro lixo” (EP2).*

A pressão no trabalho é reputada por Job (2003) como uma das maiores causas de sofrimento no trabalho. Lima (2004) indica que o desempenho de atividade laboral em situações de constante pressão com acentuada demanda de rapidez e velocidade tem, como consequência, o desenvolvimento de altos níveis de estresse, identificados nas narrativas dos entrevistados. Embora não se possam tomar as afirmativas sobre estresse como diagnósticas, pode-se supor que os sujeitos reconhecem, na sua vivência de trabalho sob pressão, um grau de desconforto e sofrimento: *“nós temos defeitos, lá está, não somos a máquina perfeita que eu falei, eu próprio, todos erramos, todos falhamos, há situações de pressão às vezes que são levadas a limites e uns quebram mais facilmente que outros sob pressão” (EP2).*

Os trabalhadores tem clareza da demanda por velocidade presente na dinâmica organizacional e referente à tarefa que realizam e evidenciam essa percepção no uso de termos como correria, depressa, rápido, rapidez e na construção de metáforas sobre sua atividade como a comparação com o trabalho dos bombeiros, que precisam agir com a maior velocidade possível:

tem que se trabalhar muito depressa e tem que se trabalhar em equipe e ter que ver os recursos, ver o que temos, fazer os possíveis para poder reparar uma avaria e meter a linha a andar o mais depressa possível.(EP4)

Nosso primeiro ponto é chegar lá e meter as coisas a funcionar o mais rápido possível. Da melhor forma e em segurança.(EP4)

Meu trabalho eu penso em rapidez, eficiência.(EP13)

De apoio a produção normalmente nós somos bombeiros. Ou seja, temos que ter um, uma intervenção o mais rápido possível, o menos possível e o garantir que a máquina continue a trabalhar.(EP5)

O nosso trabalho, a gente é como os bombeiros, nós só trabalhamos quando há fogo e quando é preciso eu tenho que ser rápido, tem que se unir, determinadas situações que aparecem durante o dia e tem que resolver.(EP7)

As falas dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que apontam o estresse como constante no cotidiano organizacional, procuram minimizar essa dimensão do seu trabalho, ressaltando que já se adaptaram, que pode ser um processo motivante, que é uma coisa que acontece mais com quem está ao redor deles do que com eles mesmos e, inclusive, é reputado como algo de que se pode sentir falta:

É muito mais estressante, é um trabalho mais estressante, ganho o mesmo, se compensasse... Mas pronto, já estou mais adaptado.(EP6)

Antigamente era muito: vê lá se dá dessa maneira, vê lá se dá da outra. Era muito da maneira experimental. Agora não, agora a gente para pra pensar, para, analisa o problema, tenta resolver o problema, e mesmo em situações de estresse, que às vezes são prejudiciais mais para quem tá a volta do que por nós próprios, já temos uma forma diferente de trabalhar e já somos capazes de dizer a eles: ê, pá, desapareçam daqui senão não vou conseguir resolver o problema.(EP10)

É um estresse pra nós andarmos a tentar resolver a situação mais rápido possível. Estressante, isso é bom. Quando a gente conhece a máquina e torna-se motivante (...) uma máquina tem um problema quando eu chego lá já sei o sintoma da máquina, já sei e sou rápido e sei resolver a situação.(EP7)

Da agitação, do estresse, da correria, claro que vou sentir falta... Por muito que uma pessoa diga que não gosta disso, mas se passar muitos anos a fazer, vai sentir falta daquilo quando deixar de ter.(EP4)

Vou sentir bastante falta das horas de estresse, do convívio aqui, das pessoas porque ao fim de tanto tempo isso era uma família dentro da família. Estou aqui desde 93, vamos ver, eu passo mais horas no trabalho que com minha família.(EP5)

Aliada a essa pressão, outro fator que faz sofrer o trabalhador e que também se evidenciou nas entrevistas é a cobrança acentuada sobre si mesmo: “a incapacidade de aceitar as próprias falhas também gera culpa e pode ser considerada como uma das causas de sofrimento” (Job, 2003 : 81). A dificuldade de aceitar as próprias falhas e que ocasiona sofrimento pode acontecer, logicamente, em qualquer tipo de trabalho, em qualquer contexto social. Porém, alerta Enriquez (2000), em um contexto no qual o indivíduo é colocado no centro, como na lógica discursiva da gestão atual, no capitalismo flexível, sucesso e fracasso não serão relacionados à estrutura ou ao funcionamento da organização, mas focado na atitude individual. Nesta lógica o sujeito deve, a cada momento, superar sozinho todas as situações que vier a enfrentar. Os entrevistados mencionam repetidamente o desconforto e frustração quando não conseguem terminar todas as atividades dentro do seu turno e o trabalho permanece para os trabalhadores do turno seguinte:

Não é frustração, falta-me uma outra palavra, um desalento às vezes quando se sai daqui... Foi uma avaria que durou 12 horas, portanto o que é que aconteceu? Acabou por passar pelo turno anterior ao meu, passou pelo meu e não houve solução, não se conseguiu chegar a uma solução e ainda passou pro próximo, portanto acaba por ser... No meu caso, acabaram por ser oito horas de trabalho, de pressão, porque está uma linha de produção parada, pondo em perigo todas as outras, e ao fim de oito horas a pessoa sai um bocado desanimada porque deixou o problema lá e não conseguiu solucionar.(EP2)

Correr mesmo mal pra mim é ter que ir-me embora sem conseguir resolver uma avaria que eu não consegui perceber. Isso, pra mim, é péssimo. Correr muito bem é exatamente o contrário. É eu pegar em uma avaria, daquelas que ao princípio parecem muito esquisitas e

conseguir resolvê-la e saber que está resolvida. Isso pra mim não tem qualquer dúvida.(EP10)

Quando há coisas que ficaram-se por resolver, pra se falar ou pra se fazer, às vezes os trabalhos não se fazem da melhor forma, há necessidade de se meter as linhas a andar...claro que vou pensar naquilo e não, não vou satisfeito.(EP14)

A gente trabalha por turnos (...) a gente, pronto, às vezes deixa trabalho pros meus colegas, eu fico chateado quando deixo trabalho para alguém. Fico frustrado porque não consegui resolver ou porque não consegui acabar ou porque não deu tempo e é isso mesmo, às vezes não deu tempo, é difícil e não tive os meios, não consegui, fico frustrado comigo próprio.(EP7)

Na vivência de sofrimento decorrente do trabalho, o cansaço é um elemento recorrentemente citado, seja como constatação ou queixa:

Tenta-se cada vez fazer carros em menos tempo. Isso exerce sobre as pessoas uma forte pressão, as pessoas saem daqui muitas vezes, na maior parte das vezes, cansadas. E, portanto, eu diria que mesmo ganhando mais que a generalidade dos trabalhadores aqui a volta, não ganha o suficiente.(EP11)

Se calhar já a reforma. Já trabalho há muitos anos, já tenho 46 anos de descontos pra segurança social desse país, já começo a ficar cansado.(EP11)

Já ando cansado de trabalho, tenho meu neto e gosto muito da política, portanto parar e fazer outras coisas diferentes.(EP11)

O cansaço que parece inerente ao trabalho que realizam, dadas as narrativas, é creditado aos horários de trabalho e, mais raramente, à própria tarefa realizada. Essas narrativas convergem com os estudos de Coutinho, Magro e Budde (2011), que encontraram em suas pesquisas o desgaste provocado pela grande jornada e pela carga de trabalho como fatores de destaque na constituição das vivências de sofrimento no trabalho. Mendes (1999) também aponta o desgaste e as inseguranças como elementos deflagradores do sofrimento no trabalho. Para o autor, o desgaste

decorre do sentimento de que o trabalho causa estresse, cansaço e deflagra ansiedade, desânimo e frustração.

Evidencia-se, na narrativa de cansaço dos trabalhadores, que os processos de trabalho emergentes, focados na flexibilização da produção e nos novos padrões de busca de produtividade (Antunes, 2003a), não minimizaram as características de um trabalho exaustivo e demandante. Os trabalhadores queixam-se dos horários dos turnos, é uma característica do trabalho moderno que o ritmo dos trabalhadores tenha que se sujeitar ao ritmo das máquinas e do funcionamento da organização. Os trabalhadores reconhecem que esse ritmo que lhes é imposto tem consequências negativas sobre sua saúde, gerando a sensação de perda de parte importante da vida – *“eu perdi alguns anos de vida, por causa de um horário que estive a fazer durante muito tempo.”* Embora eles acabem por narrar uma adaptação resignada – *“me ajustei, só que dei cabo da minha saúde em alguns aspectos por causa disso”*, os trabalhadores alertam que não recomendariam esse trabalho. Como afirma um deles sobre o cansaço decorrente dos turnos e da quantidade de horas de trabalho: *“eu gostava que o horário fosse mais curto, menos horas de trabalho”*.

Agora, gostava de não levantar às cinco e meia da manhã para entrar aqui as sete. Gostava de poder dormir até as oito ou as nove, não ter que justificar nada a ninguém.(EP1)

Todos temos aqueles dias em que não queremos e custa a sair da cama cedo, e não me apetece mas não posso dizer que venho contrariado, não venho obrigado como muita gente.(EP2)

Eu particularmente eu perdi alguns anos de vida, por causa de um horário que estive a fazer durante muito tempo. Mas isso é um caso já particular. Eu estive durante muitos anos no turno da noite, sempre à noite e perdi, perdi anos de vida nesse horário.(EP2)

Do que não vou sentir falta de acordar cedo. É fazermos turnos. Tem o turno da manhã, eu acordo às cinco da manhã, no turno da tarde deito-me só à uma e tal e pra dormir só às duas e tal. Acho que é das coisas que vou dizer ainda bem que não estou lá...(EP4)

Eu, neste momento, se a pessoa fosse pra parte de produção, eu não aconselhava a vir praqui, a não ser que não tivesse outra saída. É extremamente cansativo trabalhar por turnos. É extremamente

cansativo trabalhar em uma casa que temos oito horas, isto estou a dar minha opinião pessoal, fechados. No início, pode ser uma maravilha, principalmente para quem é novo, mas depois as coisas se tornam saturantes, cansativas, não digo monótono, porque a gente tem sempre um trabalho muito diversificado, temos sempre coisas muito diferentes, que estimula e puxa por nós, mas quebra muito a vida social e acho que isso é o principal.(EP13)

Também faço o turno da noite, há muitos anos que faço. Não gosto muito, mas tem que fazer. Faço de noite, faço fim de semana. Difícil vir trabalhar ao fim de semana, quando toda gente está em casa. Principalmente o turno da tarde, nos dias de verão, que as pessoas, estamos habituados a ir pra praia, ir com a família praqui e prali, que é quando temos oportunidade, durante a semana não temos. A família fica em casa e nós vamos trabalhar. É duro. (EP9)

No meu caso, acabaram por ser oito horas de trabalho, de pressão, porque está uma linha de produção parada, pondo em perigo todas as outras, e ao fim de oito horas a pessoa sai um bocado desanimada porque deixou o problema lá e não conseguiu solucionar.(EP2)

Qualquer horário de trabalho leva-nos tempo, consome-nos tempo que a gente depois não tem.(EP12)

Além do cansaço decorrente da carga de trabalho e dos turnos com horários que exaurem, os trabalhadores também apontam algumas tarefas que realizam ou realizaram como desgastantes. Eles diferenciam o estresse e a pressão que são generalizados no setor produtivo da organização, do cansaço decorrente da execução de tarefas repetitivas e de um vínculo inseguro.

Depois sempre tive vontade de sair, quer fosse pra produção-prensas, porque eu achava que era um trabalho que apesar de ser responsabilidade também, mas era menos cansativo. Ou seja, ali, comparando, ganhando o mesmo nos dois lados, a pessoa tem que optar por aquilo que é melhor, não é.(EP6)

Dentro da Autoeuropa entrei diretamente para o re-work, estive no re-work cerca de cinco anos, o último ano como team leader, chefe de equipe. Depois sempre tive, sempre quis sair, não era um trabalho que eu visse, não era que não gostasse, só que era um trabalho

extremamente cansativo, os problemas que arranjei, muitos deles, foi a conta desse trabalho, porque somos novos, às vezes não pensamos, trabalhamos tipo corrida, a ver quem é que faz mais, a linha não pode parar, um estresse muito grande.(EP6)

(Quando parar) Vou ficar feliz de ter me livrado dos turnos, o trabalho em si, que no meu caso não é muito leve, e quando às vezes apanhamos trabalhos mais duros, mais pesados, já começo a sentir fisicamente, lesões aqui, lesões acolá, algumas tendinites, tudo isso sente-se, dessa parte.(EP9)

Se estivermos a falar num espaço de construção do carro, é completamente diferente, os estudos são repetitivos, e aí antes de nós montarmos uma coisa já alguém fez vários estudos, várias simulações, a margem para esse erro é muito menor.(EP5)

Os que entram agora são basicamente operadores. E os operadores, por muito bom que a pessoa seja e teja na linha, na altura da renovação do contrato pode coincidir com uma baixa de produção, então não fica, pode coincidir com um aumento de produção e tende a ficar.(EP5)

Quando as coisas correm mal, não gosto, fico mal disposto. Aliás mesmo inconsciente fico mal disposto.(EP6)

Posso estar horas sem ter trabalho como posso ter horas aflitivas no sentido que estou a ser pressionado por colocar uma máquina a trabalhar e não faço a mínima ideia do que é que ela tem. Ainda não detectei o problema e já me estão a pressionar pra colocar a trabalhar. É uma coisa muito instável, em que não há segurança no trabalho... Estou aqui, mas não sei se acabo essa reunião como posso ser chamado, por uma avaria muito grande, estão a chamar-me em outro lado. Nesse sentido é uma coisa muito instável.(EP5)

Este corpo cansado, submetido ao trabalho acelerado, controlado por horários, converge com as ideias de Foucault (2004), que afirma que o poder tem como meta a tarefa de incorporar aos corpos a característica de docilidade. Um corpo dócil é “um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado” (Foucault, 2004 : 126) que pode, enfim, ser submetido a um trabalho cada vez mais expropriante de humanidade. Foucault (2004) aponta como a utilização

correta do tempo, com estabelecimento de horários rígidos de trabalho, repetitivos e constantes, consolida o controle da atividade. Um tempo completamente útil, sem desperdício, caracteriza-se como um importante mecanismo do poder disciplinar.

Pode-se perguntar por que os trabalhadores permanecem por tanto tempo (já que os quinze entrevistados mantêm vínculo com a organização há mais de 20 anos) em uma situação que lhes causa desconforto e até sofrimento. Mendes (2007) destaca, em seus estudos sobre psicodinâmica do trabalho, o sofrimento ético, que consiste no trabalhador fazer aquilo com o qual não concorda ou manter situações que lhes são pouco satisfatórias para se manter no emprego ou não perder vantagens. Este autor aponta que o que contribui significativamente para a cultura do silêncio e da acomodação é a sensação de medo, insegurança, individualismo e isolamento impulsionados pela desestruturação das formas de trabalho e precarização dos empregos, aspectos qualificatórios da flexibilização das relações de trabalho.

4.3. Dos Contextos Imediatos

4.3.1. Contexto Imediato dos Trabalhadores Brasileiros: a Empresa como Arena

Dado que os sentidos são construídos num processo dinâmico de interação com a realidade mediata e imediata dos sujeitos, é relevante para a consecução dos objetivos desta pesquisa apreender como os sujeitos narram sua experiência com a organização em que realizam seu trabalho, como compreendem sua trajetória profissional e como interpretam esses elementos em um cenário amplo, histórico e econômico. A metáfora que mais se destaca na fala dos entrevistados quando mencionam a organização na qual trabalham é a metáfora do time ou equipe de futebol. Um dos elementos que pode influir na presença maciça dessa metáfora na fala dos entrevistados, além da proximidade com o discurso prevalente da teoria organizacional e administrativa muito disseminado em treinamentos e capacitações, é a composição do campo empírico. Foram entrevistados 13 (treze) trabalhadores no Brasil e apenas um era do sexo feminino. Não há uma relação natural entre pessoas do sexo masculino e preferência por esportes, mas a formação cultural brasileira aproxima os homens da prática ou apreciação da prática esportiva, especialmente o futebol.

No contexto da metáfora esportiva, as narrativas destacam itens como a variedade de possibilidade de desempenho na equipe, a necessidade de se dividir

responsabilidades e compensar as limitações dos companheiros de time, a ideia de comprometimento relacionada com suar a camisa, a definição de papéis – atacante, goleiro, técnico – sem perder de vista a hierarquia, a necessidade de resultados positivos, ou seja, o foco no desempenho.

Eu observo, eu observo meu trabalho sempre como uma equipe, né? Então, aqui na empresa eu observo que nós fazemos o chamado “job rotation”, ou seja, nós mudamos de posto de trabalho várias vezes. Isso é muito importante porque você passa a valorizar a atividade do outro.(EB1)

Um time, tem umas deficiências de uns, tem que contornar, o importante é chegar no final com um resultado satisfatório, né? Não deixar nem no empate nem na derrota.(EB9)

O meu trabalho é a mesma coisa, se o meu parceiro não vem ou se ele não tá bem, trabalha à noite, ou saúde, ou ele tá trabalhando e o serviço não tá saindo é porque ele não tá legal, no caso a gente tem que se desdobrar em outro horário pra tentar compensar isso aí, ou ao menos amenizar isso aí. No entanto que a gente trabalhe os três juntos há 12 anos né? É uma coisa difícil de se ver manter isso aí. Que a gente se conversa, se tem problema à gente liga na casa do outro, no celular, aconteceu isso, vai acontecer. Então eu comparo eu e os meus parceiros como centroavante. O técnico nosso seria, pode se dizer, a chefia né? O encarregado, lógico.(EB8)

É tudo envolve uma equipe, se acontece alguma coisa com alguma pessoa da equipe, é todos que vão sofrer as consequências.(EB4)

Eu trabalho de um lado e meu colega de um lado, então eu já sei o que eu tenho que fazer e ele sabe o que tem que fazer. Então, com isso não tem problema. Se tiver alguma coisa assim, mais grave que a gente não pode liberar o carro, por exemplo, no meu caso, aí eu chamo o nosso superior aí e ele vai verificar. Mas o básico mais ou menos é isso, a gente já sabe das funções que a gente tem que cumprir, e nós trabalha em dois, é uma equipe. Então eu faço um lado e libero e ele faz o outro e libera.(EB7)

Batista-dos-Santos (2013) indicou que a metáfora da organização como equipe esportiva está presente na obra de Ohno (1997), quando esse autor desenvolve suas

ideias sobre o sistema Toyota de produção. Assim como na narrativa dos sujeitos entrevistados, Ohno (1997) compara o desempenho no trabalho com o desempenho nos esportes, apresentando uma separação hierárquica entre os trabalhadores e a chefia, em que os primeiros representam os jogadores e os segundos são os técnicos, logo, os responsáveis pelo planejamento, decisão e orientação da equipe. Há uma tentativa discursiva de se negar ou minimizar a relação hierárquica e a separação de papéis, quando, dentro da metáfora, tenta-se descrever a rotação da vivência do trabalho em variados papéis – *“uma hora ele é capitão, outra hora ele é o gandula, né? Uma hora ele é o atacante, outra hora ele é o goleiro. Então eu acho que isso é muito importante na nossa vida, porque enriquecemos em vários aspectos”* – mas a realidade do trabalho que é organizado via hierarquia e divisão rígida de papéis se evidencia a seguir:

E dentro da Volkswagen tem os técnicos, são os líderes, né? E tem a parte de diretoria, tem tudo. E os funcionários aqui são os jogadores, né? Então, no dia a dia cada um tem sua posição pra fazer, entendeu? Aí se caso eu, por exemplo, faltar, né? O técnico, o líder, vai lá e pega outra pessoa, coloca no meu lugar. Então isso aí é um time e todo mundo tem que trabalhar certinho na sua posição para que dê o resultado, o objetivo seja alcançado, né? (EB4)

A lógica que sustenta as colocações tanto de Ohno como dos sujeitos entrevistados é a da heterogestão. Outro item a ser destacado é que, embora discursivamente se valorize a flexibilidade e na prática se demande cada vez mais um trabalhador polivalente, tanto na fala dos entrevistados como nas colocações de Ohno, o que parece garantir sucesso da equipe é a obediência, padronização e a acomodação a um determinado papel estável. Ohno afirma (1997: 29) que:

para conseguir isso, procedimentos de trabalho padronizados, correspondendo às habilidades de cada jogador, devem ser obedecidos sempre. Quando surgem anormalidades – isto é, quando a habilidade de um jogador não pode ser manifestada – instruções especiais devem ser dadas para trazer o jogador de volta ao normal. Este é um importante dever do treinador.

De forma convergente, os trabalhadores entrevistados falam: *“então isso aí é um time e todo mundo tem que trabalhar certinho na sua posição para que dê o resultado”*. Eles destacam a previsibilidade presente na divisão das tarefas: *“mas o básico mais*

ou menos é isso, a gente já sabe das funções que a gente tem que cumprir e nós trabalha em dois, é uma equipe". A relação da necessidade de um trabalho aparentemente cooperativo com o desempenho é reiterada: *"tá mais ou menos isso, cada um na sua função, seguindo uma hierarquia com responsabilidade e muito respeito pra alcançar aquele objetivo diário"*. Emerge uma narrativa sistêmica dessas falas, tratando o que é social, a dinâmica de uma empresa em um contexto capitalista de produção, como um processo natural: *"desde um pedacinho de aço, passando por uma célula, na qual é tipo uma colmeia, assim, um bando de formiguinha, cada um tem a sua atividade, sua obrigação"*.

Na acepção de Ohno (1997), cabe aos gerentes-treinadores realizarem o trabalho de controle, identificando elementos fora da normalidade e repassando instruções que façam os trabalhadores voltarem a um padrão usual de desempenho. Esse papel da chefia parece presente também na forma como os trabalhadores relatam suas relações de trabalho, em assertivas tais como: *"se tiver alguma coisa assim, mais grave que a gente não pode liberar o carro, por exemplo, no meu caso, aí eu chamo o nosso superior aí e ele vai verificar"*.

Um aspecto importante da insistência na metáfora da equipe é discutido por Linhart (2000), que aponta que os coletivos criados por empregadores (como, por exemplo, Comissões Internas dos Trabalhadores) são artificiais e tem como consequência, quando não como objetivo, substituir a organização espontânea dos trabalhadores construída sobre a base da identidade coletiva, como sindicatos e associações. Assim, pode-se entender que o fato de o trabalho ser narrado via uma metáfora dos trabalhadores como equipe não sustenta, necessariamente, o entendimento de que há uma relação mais participativa e inclusiva por parte dos sujeitos entrevistados, mas pode refletir um maior controle patronal sobre os trabalhadores.

A metáfora esportiva tende a tornar a ideia de vencedores e perdedores menos dolorida, há uma minimização do processo de inclusão/exclusão e da suposição de destaque por mérito. Apesar de a metáfora enfatizar a cooperação e colaboração, subsiste na metáfora a ideia de competição. A metáfora esportiva, por minimizar os atritos, não abrange os elementos de tensão, conflito e competitividade presente na representação das relações intraorganizacionais que emergem no discurso dos entrevistados. Nas entrelinhas da harmonia da equipe em busca de um bom desempenho, encontra-se uma metáfora de guerra, batalha, disputa, não só na busca da realização do objetivo comum (todos participantes do mesmo exército, por

exemplo), mas também na disputa por espaço dentro da organização e a animosidade presente nas narrativas emerge tanto na descrição das relações horizontais, como das relações verticais:

Tá mais ou menos isso, cada um na sua função, seguindo uma hierarquia com responsabilidade e muito respeito pra alcançar aquele objetivo diário, aquela luta. Todo dia aqui é uma luta, porque nós temos vários problemas diários aqui, né? Como ele comentou, absenteísmo, o maquinário que tá com problema, com funcionário que de repente passa mal e na hora não tem ninguém ali pra aquele posto no momento. Então é um soldado na trincheira que foi baleado, tá eu e o xxxx ali, nós temos que ajudar ele ali. E vai sobrar pra gente aquele pedaço, né? Acontece muito aqui dentro isso. Então é mais ou menos assim, como se fosse um exército lutando por aquele objetivo, por aquele espaço, pela aquela conquista.(EB13)

Então eu tô aí, tô na batalha. O tempo vai passando, eu sempre vou fazendo alguma coisinha, me aperfeiçoando, porque o mercado pede, né? Então, se vai entrando gente nova, então a pessoa vai entrando com uma capacidade e você não pode ficar parado no tempo. Então, eu sempre. Eu brigo pelo meu espaço, sabe? Então sempre que eu vejo alguém tentando entrar no meu espaço eu tenho que agir. É leão comendo leão. Então eu tô nessa luta aí. Se entrar um moleque com capacidade eu vou lá e mostro pro cara que eu também tenho capacidade, e aí vai se mantendo na luta aí.(EB6)

Carvalho e Leitão (2001) apontam que as metáforas bélicas, no âmbito organizacional, operam suprimindo carências de gestão e provém disciplina, motivação, resistência e solidariedade aos trabalhadores o que parece se confirmar nas assertivas dos entrevistados quando se referem à organização em que trabalham quando eles destacam o orgulho de estar vinculado à empresa:

Dentro da minha, essa pequena cabecinha. Eu acho que também se compara muito aqui com. O meu trabalho, o nosso trabalho né? Muito também com as forças armadas. Com o exército, aeronáutica e com a marinha, né? Porque aqui todo dia é uma luta. A gente sabe muito bem disso, é uma batalha pra alcançar aquele objetivo, né? (EB13)

Porque esse trabalho pode se falar o que for, o momento é difícil, mas é a melhor empresa do país, é indiscutível, não tem o que se

falar. Então você está dentro de uma empresa, na qual você tem o respaldo do seu chefe, você trabalha com alguns colegas que respeita. Tem um ou outro que sempre, né? Não vai nessa faixa.(EB2)

Eu tenho orgulho de vestir essa camisa minha, tenho orgulho mesmo.(EB5)

A metáfora bélica parece apontar as brechas no discurso prevalente sobre as aparentes boas relações entre os trabalhadores da organização. A agressividade que parece ser dirigida, inicialmente, para fora, aparece, também, de forma direta ou sutil, entre os trabalhadores da mesma organização. Há uma responsabilização dos demais trabalhadores, eximindo o narrador de ocupar a mesma posição de acomodação, por exemplo: “o ser humano, eu observo que muitos gostam de estar na zona de conforto, né? Então eles estabilizam”. Eles, os outros trabalhadores, não nós, colegas de trabalho. E, por isso, nessa diferença, é que eles podem afirmar: “eu me orgulho (do trabalho realizado), por isso que eu tô aqui e vou pra cima dos caras quando precisa”.

Um elemento presente na metáfora da equipe esportiva que se repete na metáfora bélica, de forma mais acentuada, é a questão da hierarquia que parece legitimar a divisão de responsabilidades. A divisão do trabalho descrita na metáfora bélica transmite mais diretamente a vulnerabilidade a que está sujeito o trabalhador, é ele que se sujeita a “dar a vida pela pátria”. A forma como se organiza o trabalho protege os superiores e demanda que o trabalhador se exponha, que ele se coloque na linha de frente:

Nós temos aqui objetivo diário aqui, ele se torna semanal e se torna mensal, né? Porque nós trabalhamos aqui com. É semanal essa produção, né? Semana X, semana Y. Nós temos aquela produção sendo alcançada. Aí vem então o coronel, o general. Então vamos colocar, o coronel é o diretor, ele que passa as ordens pro seu subordinado e vai descendo, descendo até chegar em nós que somos os soldados, que efetivamente é infantaria, aquele que vai pra frente, é aquele que vai pra batalha né? Que dá a sua vida pela pátria, que vamos se dizer que é a Volkswagen hoje em dia, né? (EB13)

Eu identifico assim, a infantaria, que são os primeiros que vão na frente. Nós. Montadores, reparadores, o pessoal da linha de montagem. É. Essa é a galera da infantaria, os soldados que vão na

frente. Atrás dos soldados vamos colocar a cavalaria. Então vamos colocar a cavalaria sendo que nos dá o... Como seria ali atrás? Que viria depois da gente. Quem dá um suporte. Então, o que nos dá o suporte aqui? Seria a parte da qualidade, que nos orienta, que apresenta o defeito, eles são os maiores suportes dentro da companhia, na minha visão. A comissão interna, pra mim, é a cavalaria montada aqui dentro, né? Qualquer problema, sempre ativo, sempre na hora, né? Tentando resolver da melhor forma, nos orientando, né? O caminho não é esses, o caminho é por aqui. Se for aqui nós vamos nos dá mal, vamos por ali. E a qualidade assegurada também que nos dá esse suporte, né?(EB13)

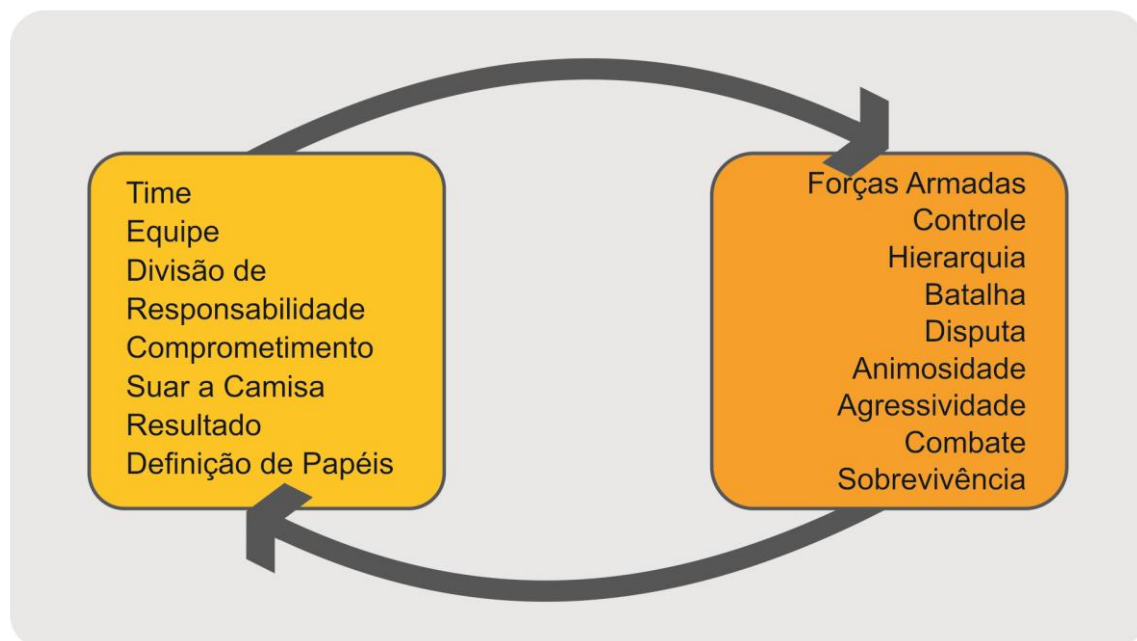
E atrás disso tudo, aí vem o que seria a força especial, seria a engenharia, né? Seria a engenharia, o pessoal de engenharia que é aonde elabora a ergonomia pra você poder trabalhar com qualidade, ferramenta alta. Tem engenharia industrial, tem engenharia, né? Outra engenharia que me fugiu a memória...Engenharia de produção e engenharia industrial. Então essas duas eu acho que seria as forças especiais, que nos dá esse suporte também pra nossa ergonomia, nossa ferramenta alta pra esse conjunto. Lá no final do dia, todo mundo vai pra casa beleza, sem dor, e volta tranquilamente.(EB13)

A metáfora bélica acolhe e apresenta a possibilidade de violência e sofrimento implicados na rotina do trabalho em expressões como: “*nós somos os soldados (...)* *aquele que vai pra frente, aquele que vai pra batalha, que dá sua vida pela pátria, que vamos dizer que é a Volkswagen*”, “*então é um soldado na trincheira que foi baleado, tá eu e o xxx ali, nós temos que ajudar ele ali. E vai sobrar pra gente aquele pedaço, né? Acontece muito aqui dentro isso*”. Os outros trabalhadores, nesse contexto, ora aparecem como no mesmo lado da trincheira ora como competidores, “*eu brigo pelo meu espaço, sabe? Então sempre que eu vejo alguém tentando entrar no meu espaço eu tenho que agir. É leão comendo leão. Então eu tô nessa luta aí. Se entrar um moleque com capacidade eu vou lá e mostro pro cara que eu também tenho capacidade, e aí vai se mantendo na luta aí*”. É interessante notar que a compreensão da dinâmica organizacional como um espaço de batalha, uma guerra, converge com um dos sentidos mais presentes no sentido do trabalho construído pelos trabalhadores entrevistados, a saber, o trabalho como sobrevivência, que foi desenvolvido, anteriormente, na discussão das categorias emergentes.

Lá no final do dia todo mundo vai pra casa beleza, sem dor, e volta tranquilamente.(EB13)

Outro aspecto relevante levantado por Carvalho e Leitão (2001) é que a guerra e, consequentemente, as realidades descritas metaforicamente como tal, pode ser entendida como um processo de falsa mutação, uma situação estática e conservadora que dá uma equivocada ideia de dinamismo e transformação. Isto ocorre porque a mudança decorrente da guerra não altera a ordem estabelecida, mas a perpetua, sustentando estados de dominação e submissão. Essa lógica é a que parece sustentar uma assertiva em que o trabalhador entrevistado ao mesmo tempo descreve as mudanças constantes pelas quais a organização passa, mas sem que essas mudanças o contemplem *“a Volks está passando por uma mudança, transformação (...) eu vou continuar dando sequência ao meu trabalho da mesma forma todo dia, desde quando entrei sou a mesma coisa”*. O trabalhador, soldado na metáfora, não tem sua posição modificada com o sucesso da empreitada. Quem recebe o reconhecimento, os louros da vitória é o gestor. Ao trabalhador resta sobreviver e continuar a realizar o seu trabalho de forma rotineira. A figura abaixo sintetiza as unidades de sentido que emergiram da análise das falas relativas ao tema, elencadas no Apêndice D. A metáfora da organização como arena emerge complementarmente, ora como espaço de prática esportiva, como usado hodiernamente; ora no sentido clássico, espaço de luta e combate pela sobrevivência.

Figura 12: Contexto Imediato para Trabalhadores Brasileiros: a Empresa como Arena



Fonte: a autora (2016)

É oportuno recordar que os sentidos do trabalho não são construídos de forma independente dos contextos mediatos e imediatos em que o trabalho se desenvolve, assim, o fato de se viver em uma sociedade de capitalismo flexível em que se valoriza e se estimula a relação entre meios e fins, assim como o cálculo utilitário das consequências favorece a construção de sentidos na qual predomine ou se destaque a racionalidade instrumental. Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012 : 210) afirmam que é possível inferir que existem aproximações “entre os elementos que caracterizam os sentidos atribuídos ao trabalho e os traços constitutivos das racionalidades instrumental⁶ e substantiva⁷”.

A racionalidade instrumental tem sua origem no conceito weberiano de ação racional no tocante aos fins (Weber, 1994) e supõe uma lógica causal entre eventos. Esse tipo de racionalidade implica ações caracterizadas por serem: “sistemáticas, conscientes, calculadas, atentas ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos” (Ramos, 1983 : 38). O que importa no agir é como ele vai promover, em maior ou menor grau, a aproximação das finalidades estabelecidas. Essa dinâmica é perceptível para o trabalhador que sintetiza “*a empresa tá vendo que você está atingindo as metas traçadas pra ela, então ela não vai deixar você ir embora, não vai mandar você e deixar um cara que não atinge as metas traçadas por ela*”. Essa assertiva parece indicar um desconhecimento das relações de poder presentes na organização assim como enfatiza uma concepção ingênua de meritocracia.

O trabalho assalariado é a via pela qual uma parte expressiva das pessoas buscam o atendimento de suas necessidades e o alcance de autonomia. É razoável supor que essa característica qualifique de forma relevante o sentido conferido ao trabalho pelos sujeitos entrevistados. Blanch Ribas (2003), porém, destaca que quando o trabalho é central para o indivíduo porque representa prioritariamente um meio para sobrevivência, como no caso da maioria das respostas dadas pelos trabalhadores

⁶ A racionalidade instrumental é “pautada no cálculo utilitário das consequências, na busca do êxito econômico e do poder, ou seja, supõe-se que as ações das pessoas sejam direcionadas, basicamente, por incentivos econômicos, motivos utilitaristas, pelo alcance de maior ganho financeiro e de poder” (Andrade, Tolfo & Dellagnelo (2012 : 202).

⁷ Segundo Serva (1997b : 111), a racionalidade substantiva conduz os indivíduos “na direção da auto-realização, contrabalançando essa busca de emancipação e auto-realização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. As chaves para esse equilíbrio seriam o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações”.

brasileiros entrevistados nesta pesquisa, ele se apresenta como meio para atingir um fim, caracterizando-se como função instrumental.

As evidências deste tipo de racionalidade no cotidiano organizacional da empresa pesquisada e sua conseqüente presença na constituição dos sentidos do trabalho realizado pelos sujeitos entrevistados emergem não só na relação aparentemente linear entre trabalho – remuneração – sobrevivência, mas também se destaca na forma como as relações interpessoais são vivenciadas e narradas, em que a qualidade das relações é dada não pelo que contribuem para cada sujeito, mas pelo que comportam de afinidade com a lógica da organização do trabalho e da produção.

Aí não tem como, aí eu vou deixar alguma coisa por fazer. Então eu faço. Eu quando venho pra empresa eu ponho no lugar se eu fosse empresário também. Porque se a gente cumprir tudo, nossas obrigações que a gente tem que cumprir na empresa, que a empresa dá tudo pra gente, tudo.(EB7)

Ele é meu chefe, eu sou subordinado a ele, então eu tenho que cumprir tudo meu certo pra ele ficar contente comigo, que ele estando contente comigo eu também tô contente com ele.(EB8)

Eu acho que é bom, porque eu tenho respeito por eles, eles me respeitam. Por eu ser um bom funcionário que trata todo mundo aqui na mesma. A gente fala de uniforme azul, o pessoal me respeita muito bem, acatam as ordens dadas, recebidas por mim, que me passam e eu passo pra eles, e eles me respeitam muito bem.(EB6)

Os entrevistados descrevem as relações interpessoais, tanto com os demais trabalhadores como com a chefia, como cooperativas e harmônicas que parecem sustentar uma finalidade, um objetivo comum, a saber, a realização das tarefas e essa parece ser a característica central das relações.

Pra ter muitos anos aqui, você precisa ter um bom relacionamento com a chefia, trabalhar mesmo, ter um ambiente de trabalho agradável mesmo, principalmente quando a chefia pedir um serviço tem que fazer mesmo, pegar aquele serviço mesmo e fazer mesmo, aí consegue. Se for pra estar com um ambiente diferente, aí num consegue, não.

O bom relacionamento entre as pessoas é muito importante pra conviver, pro bom encaminhamento do serviço sem dúvidas. Porque não adianta nada eu trabalhar com você e não consigo falar com você, tenho um relacionamento mal com você. Você não vai querer me ajudar e eu não vou querer te ajudar no trabalho.

Mas o que eu aprendi aqui foi conviver com pessoas com “n” ideias, “n” meios de trabalhar, “n” meios interpessoal, porque a gente tem pessoas aqui que falam bom dia, tem outras pessoas que não falam bom dia. E a gente aprende a viver isso. E aprendendo que trabalhar em equipe e atingir os objetivos tanto da gente quanto o da empresa é bom pra todo mundo, é bom pra ambas partes.

Entretanto, essa narrativa não é homogênea e escamoteia as tensões presentes nas relações de trabalho, já analisadas anteriormente, tais como a sensação de irrelevância dos trabalhadores dado o distanciamento das chefias e a competitividade interna entre os próprios trabalhadores, latente na metáfora da empresa como arena. A qualidade da relação, portanto, parece ser conferida pelo que ela proporciona de alcance dos objetivos organizacionais:

É muito interessante porque tudo evoluiu, não é? Então antigamente nós tínhamos uma relação de funcionário/patrão um pouco difícil, não é? Hoje nós já mudamos o conceito. Hoje os funcionários já são mais participativos, já opinam, né? Já melhoram a qualidade tanto no posto de trabalho, economicamente falando, né? Como no processo de fabricação daquilo que a empresa ela faz, né? Então hoje nós temos uma relação melhor em relação a funcionário, né? E patrão.

Esse tipo de dinâmica das relações interpessoais vai ao encontro das proposições de Neuberger (1996), quando este afirma que os relacionamentos interpessoais, no âmbito organizacional, tem características específicas, são relacionamentos muitas vezes acompanhados pela regulação das emoções e orientados para a eficiência. Ele indica, ainda, que a instrumentalização das relações interpessoais em uma organização decorre das relações não serem, a princípio, um fim em si mesmas, elas existem para consubstanciar a forma de as organizações conseguirem realizar suas tarefas e atingir os objetivos.

É muito profissional, muito profissional! A gente cumprimenta. Normal, né? Por educação mesmo. Mas carinho, mas essa amizade mesmo é difícil. Da minha parte sim.

Aquele negócio de você parar pra falar com aquele cara que tá passando aqui, o cara me chama, tenho que me segurar pra não falar, porque eu já tô pensando naquele negócio ali na frente. Não, agora não dá tempo não, depois a gente conversa. Mas não dá pra conversar.

Mas é muita responsabilidade pra gente. Então a gente procura sempre manter a ordem aqui dentro,(...) a minha equipe aqui que eu trabalho com eles, sempre passo pra eles todo dia. Tá fazendo um serviço, você tem que manter o olho no seu serviço. Conversar, brincar? Tranquilo, mas com responsabilidade. No meu caso não dá tempo.

As considerações de Neuberger (1996) encontram eco nas ideias de Staviski, Surdi e Kunz (2013), quando eles afirmam que a instrumentalização das relações humanas é resultado da submissão à atitude produtiva demandada pela cultura e pelo atual contexto sócio-histórico. Tal contexto exige rapidez, quantidade e favorece que as relações tornem-se obrigações fortemente marcadas pelo foco nos resultados. Isso não implica, porém, que esta venha a ser a única característica desses vínculos, nem que eles permaneçam nessa esfera, apenas. O que se evidencia, menos do que o caráter de interesse nas relações, é a plasticidade das mesmas.

Eu comparo, sei lá, um jogo de futebol, um time, tem umas deficiências de uns, tem que contornar, o importante é chegar no final com um resultado satisfatório, né? Não deixar ficar nem no empate nem na derrota.

Então isso aí é um time e todo mundo tem que trabalhar certinho na sua posição para que dê o resultado, o objetivo seja alcançado, né?

Tem que ter uma troca de informações certas, você precisa tá com uma empatia com a pessoa que tá ao redor, e como é uma equipe, você precisa saber trabalhar junto, né? Senão não sai o trabalho.

Entende-se que é preciso não restringir ou basear a compreensão dos sentidos do trabalho construídos pelos trabalhadores da indústria automobilística em uma análise dualista, polarizada e estanque, centrando o olhar apenas no que emerge de mais aparente da dinâmica das relações interpessoais na organização qualificada pela racionalidade instrumental. Recorda-se, aqui, a explicação de Weber (1994), que indicou que raramente a ação social é orientada de forma exclusiva por um tipo de racionalidade. As pesquisas de Serva (1996, 1997a, 1997b) sobre a presença da razão substantiva e instrumental nas práticas organizacionais de organizações produtivas resultaram na identificação da presença tanto da razão instrumental como da razão substantiva e, segundo o autor, não há nenhuma organização completamente regida por uma só delas.

Entende-se, pois, que tanto a racionalidade instrumental como a racionalidade substantiva qualificam os sentidos do trabalho e manifestam-se nas ações dos trabalhadores entrevistados, alternando-se eventualmente em predominância, dependendo das características pessoais, das políticas da organização e do momento sócio-histórico. Os sentidos do trabalho, pois, parecem ser construídos pelos trabalhadores compreendendo sentidos instrumentais e substantivos, imbricados entre si. Essa compreensão coaduna com as ideias de Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), que afirmam que existem sentidos do trabalho do tipo instrumental e do tipo substantivo, bem como uma presença concomitante dos dois tipos de sentidos atribuídos ao trabalho. As autoras classificaram os componentes usualmente presentes nas análises dos sentidos do trabalho, dividindo-os entre sentido instrumental e sentido substantivo do trabalho, como se vê no quadro abaixo:

Quadro 4 - Comparação entre Sentido Instrumental e Sentido Substantivo do Trabalho

Sentido Instrumental do Trabalho	Sentido Substantivo do Trabalho
➤ Garante a sobrevivência	➤ Possibilita autonomia
➤ Permite retorno financeiro	➤ Possibilita sentimento de vinculação
➤ Possibilita segurança financeira	➤ Possibilita satisfação pessoal
➤ Possibilita independência financeira	➤ Possibilita auto-realização
➤ É útil para a empresa	➤ Possibilita aprendizagem e desenvolvimento
➤ Possibilita reconhecimento	➤ Permite o desenvolvimento de

material e financeiro

relacionamentos satisfatórios

- Possibilita reconhecimento simbólico
- Contribui para a sociedade

Fonte: Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012)

Pode-se afirmar, dada a discussão até agora realizada sobre os sentidos do trabalho construídos pelos trabalhadores brasileiros da indústria automobilística em tempos de capitalismo flexível, que os sentidos encontrados nesta pesquisa compreendem elementos do sentido substantivo – especialmente no que se refere à vinculação e satisfação pessoal, e do sentido instrumental do trabalho - com ênfase na garantia de sobrevivência e retorno financeiro.

Entretanto, entende-se mais, entende-se que o que acontece no processo de construção dos sentidos do trabalho não é um mero amálgama de sentidos instrumentais e substantivos, com uma presença maior da racionalidade substantiva. Cinalli (2005) aponta que, no contexto onde se inserem o trabalho e suas relações sociais, imerso que está em uma racionalidade instrumental capitalista sustentada por uma tecnologia aliada aos interesses do capital, a produção do sujeito, uma das características do trabalho, mostra-se comprometida.

É possível, pois compreender que o trabalhador utilize o próprio tipo de racionalidade que o minimiza e esvazia de potência como subversão e resistência. Ao compreender os sujeitos-trabalhadores não apenas como alvo passivo da dinâmica capitalista de apropriação de sua força de trabalho, mas como sujeitos capazes de imprimir e perceber significado em suas ações, pode-se perceber a realidade como complexa e vislumbrar, na tensão dialética estabelecida no cotidiano organizacional, a possibilidade de os trabalhadores se construírem além do assujeitamento, como indivíduos com poder agir nas e sobre as relações sociais que os conformam.

4.3.2. Contexto Imediato dos Trabalhadores Portugueses: a Empresa como Sistema

Ao tratar sobre a organização onde realizam seu trabalho e que, operando como contexto imediato, qualifica os sentidos que os trabalhadores atribuem ao que realizam, os entrevistados utilizam de maneira recorrente ora comparações e metáforas sistêmicas em que evocam sistemas mecânicos – “*talvez com uma máquina*

que não pode falhar. É algo abstrato, mas acaba por ser isso. Não temos, não nos é dada, não devemos ter e não nos é dada margem de erro” (EP2); ora metaforizam as organizações como grupos-sociais, especialmente a família – “mas no fundo acho que sim, é um bocadinho como uma família, procura-se ter muita comunicação entre as pessoas. Não ocultar nada e não sei quê. Isso é a teoria, a filosofia da fábrica...” (EP8) e, por fim, utilizam a comparação da realidade organizacional com um estado paradisíaco “logo no início pra mim tava quase a entrar no paraíso. Era algo que ia mudar um pouco a maneira de relacionamento entre as pessoas dentro das empresas, o projeto em si também era super interessante, estava-se tudo a construir no incício, por isso..” (EP4). Entretanto é preciso ressaltar que tanto a metáfora da empresa como família e da organização como paraíso são enunciadas pelos trabalhadores como metáforas que lhes foram imputadas, não como produções espontâneas a partir da sua vivência na organização. A comparação da dinâmica organizacional com um paraíso aparece no discurso dos entrevistados em dois contextos: ou como a descrição de uma concepção equivocada das pessoas externas à organização ou como a narrativa de uma visão que o mesmo tinha a empresa na época de sua admissão.

Ao comentarem a representação que a empresa tem no ambiente externo, os trabalhadores indicam que há uma compreensão equivocada da dinâmica interna. Essa compreensão subestima a intensidade do trabalho que eles realizam, que superdimensiona as recompensas associadas ao trabalho e demanda um estado de constante satisfação por parte dos trabalhadores. Os entrevistados percebem que essa imagem de paraíso é construída de forma intencional pelos órgãos de comunicação social da empresa e que nem sempre a imagem corresponde à vivência que os mesmos têm do ambiente organizacional.

As pessoas de fora acham que, pronto, isso aqui é uma maravilha, que devo ter um super trabalho, que não deve dar cabo da cabeça de maneira nenhuma, que deve ser algo mesmo, que estamos no paraíso, que não podemos ter nenhum trabalho, é assim que eles pensam. E mesmo quando, trabalho por turnos, falo com alguém, estou de manhã em casa, pra eles, ah, que bom, maravilha, em casa. Esquecem-se do pior, daqui a um bocado tenho que ir trabalhar e só saio às dez da noite (EP4)

Autoeuropa é uma empresa de topo, muita confusão... é um misto de sentimentos muito grande, porque o que transparece lá pra fora é que

isso é um paraíso, na verdade não é, mas se nós compararmos isso com a maioria das empresas que existem e se calhar se compararmos com aquilo que pensamos que é a média do que é lá fora, isso é muito bom. Mas na realidade não é tão bom como as pessoas que as pessoas que não estão cá dentro acham que é.(EP10)

Porque é essa imagem que já foi transmitida lá pra fora através dos órgãos de comunicação social. Pra além, algumas das informações que saem às vezes não são completamente verdadeiras. E as pessoas realmente pensam que isso é algo de, pronto, que é o melhor que existe realmente no país e que qualquer trabalhador tem que estar sempre satisfeito (EP4).

Por outro lado, os entrevistados apontam que essa dimensão paradisíaca está firmemente associada à expectativa que eles tinham ao serem admitidos na empresa e, mesmo, ao período inicial de implantação do projeto. A comparação com o paraíso é sustentada, nessas narrativas, com uma perspectiva de organização com menos cargos hierárquicos, com mais comunicação interna e uma comunicação mais horizontalizada e, principalmente, baseada em vínculos interpessoais significativos:

Essa entrevista fez-me recordar os meus 19 anos, quando entrei praqui, era um bocado lírico, quando eles falavam a gente pensava: eh, pá, isso vai ser um paraíso, estamos aqui não é para trabalhar de certeza, alguém vai vir trabalhar nós vamos mandar nisso tudo. (EP9)

E quando vim daquilo que ouvi falar logo no início pra mim tava quase a entrar no paraíso. Era algo que ia mudar um pouco a maneira de relacionamento entre as pessoas dentro das empresas, o projeto em si também era superinteressante, estava-se tudo a construir no início, por isso... Foi fácil de estar aqui dentro e de ver o projeto em si.(EP4)

E o conceito era diferente, quando eu entrei isso era tudo um bocadinho lírico, praticamente era como se não houvesse chefias, era tudo muito, um momento open mind, mas depois se veio a revelar que não era bem assim.(EP9)

Essa narrativa dos trabalhadores encontra eco na produção científica sobre o tema. Casaca (2014) aponta que o processo de constituição da Autoeuropa aconteceu

trazendo, em seu bojo, a intencionalidade de forjar uma organização pautada por uma cultura harmoniosa. Para tanto, investiu-se significativamente no recrutamento de pessoas com o perfil desejado e no treinamento pautado na formação sociocomportamental. Além disso, descreve Casaca (2014), foram desenvolvidas, durante o processo de formação sociocomportamental, estratégias que fortaleceram uma cultura unitarista, o sentimento de comunidade e a cooperação entre os trabalhadores. A autora destaca, porém, que esses processos conduziram a um estado de envolvimento, mas não de participação, dos trabalhadores. Talvez, por isso, essa sensação de paraíso tenha se desgastado ante a realidade do cotidiano organizacional.

Outra metáfora utilizada pelos trabalhadores portugueses e que eles apontaram como algo que lhes foi designado, mais do que uma comparação espontânea, foi a ideia da empresa como família, ou seja, uma metáfora organizações-grupo social. Albandes-Moreira, Batista-dos-Santos e Nepomuceno (2005) apontam que tratar a organização produtiva como um grupo social favorece o escamoteamento das contradições da relação capital-trabalho, além de favorecer a legitimação da colonização da vida do trabalhador.

Se calhar esta, esta filosofia da família, da comunicação, que a comunicação, acho que isso é bom. Embora, como eu disse, não é perfeita em organização nenhuma, são ideais difíceis de levar a 100% na prática, mas acho que é uma boa coisa.(EP8)

A comparação da organização, que é um grupo social secundário com uma família ou um grupo de amigos, que são grupos sociais primários, vela e disfarça as características presentes nas organizações, tais como: formalidade, normalização das obrigações e procedimentos, disciplina, hierarquia. A família é definida como grupo de pessoas sob o mesmo teto, unidas por casamento, filiação, especialmente pai, mãe e filhos, que partilham uma ancestralidade comum (Bueno, 1984; Houaiss, 2001). Para além da definição dicionarizada, encontra-se a compreensão da Escola de Frankfurt que, segundo Barret (1988 : 146), depreende dela uma “instituição social e uma ideologia, a despeito de ter um carácter aparentemente privado que se define pelas funções sociais que se espera que ela cumpra”, quais sejam essas funções: socializar os jovens, regular o comportamento social, ser um centro produtivo, proteger e prover apoio emocional aos membros além de, claro, reproduzir-se enquanto reproduz a estrutura social (Johnson, 1995 : 107-108).

A comparação organizações/família é uma metáfora que ignora a relação específica capital/trabalho da organização produtiva capitalista e apresenta inconsistências radicais ao ignorar diferenças essenciais como as encontradas entre laços consanguíneos e vínculo empregatício, relações de parentesco e relações de trabalho, transmissão de patrimônio por herança e verbas rescisórias na demissão, por exemplo (Albandes-Moreira, Batista-dos-Santos & Nepomuceno, 2005). Outra diferença substancial emerge no que se refere à autoridade: a autoridade, no contexto familiar, estabelece-se pelos laços de consanguinidade ou adoção; no contexto organizacional, a autoridade deriva da relação capital/trabalho vinculada à propriedade dos meios de produção e aos que agem em nome dela, os gerentes.

As narrativas dos entrevistados sugerem que a metáfora organização/família se sustenta em princípios emocionais, afetivos; referindo-se aos vínculos que remetem à função socializadora da família.

Ao fim de vinte anos, acaba por haver muita cumplicidade entre nós e de fato são sempre, uns mais que outros, como é óbvio, mas são mais que meros colegas de trabalho. Também não são amigos, amigos verdadeiramente amigos, mas são mais que colegas de trabalho. São 20 anos de casa, 20 anos com as mesmas pessoas, de fato segunda família.(EP2)

Uma família só de irmãos. O ambiente que está ali criado no departamento é... não há pai nem mãe, são todos irmãos uns dos outros e tudo se dá bem e tudo se dá mal, como irmãos, que é assim mesmo. Há períodos em que se dão todos bem, mas há aquelas quizilhas de irmãos.(EP13)

Segundo Pinheiro (2016), a família é o locus privilegiado de socialização e de sociabilidade, um contexto privado caracterizado pela convivência intensa e que favorece a expressão de emoções e sentimentos. É na família que acontece a socialização primária, processo pelo qual se dá a assimilação na e através da convivência social de um conjunto de símbolos (Romanelli, 1995). Berger e Luckmann (1999) apontam a importância da socialização primária, posto que ela envolve a emotividade e a definição de comportamentos além do aprendizado puramente cognitivo. Os conteúdos derivados da socialização primária são mais firmemente incrustados na consciência do que conteúdos interiorizados nas socializações

secundárias (Pinheiro, 2016). A socialização primária, promovida pela família, resulta na interiorização de valores, normas culturais e representações.

Davel e Colbari (2000 : 49) apontam que, “nas organizações modernas, verifica-se a presença dos códigos familiares na implantação de uma cultura corporativa [...] as modalidades gerenciais procuram fortalecer “a dimensão interativa e afetiva do processo de trabalho, incorporando o emocional, o afetivo, o sentimento e os valores morais, extrapolando, assim, os parâmetros normativos do contrato de trabalho e os princípios de racionalidade”. Essa estratégia encontra eco na narrativa dos entrevistados e na produção científica já empreendida sobre este campo empírico. Casaca (2014) descreve, via um estudo de caso, o processo de formação sociocomportamental dos trabalhadores da Autoeuropa, processo este focado, justamente, na socialização do trabalhador. A autora destaca elementos que se repetem na narrativa dos trabalhadores, a saber: a ideia de que todos estavam igualmente envolvidos no desenvolvimento de um projeto coletivo, sem diferenciações hierárquicas ou de titulação; o desafio de contribuir com o melhor de cada um, especialmente via aprendizado e desenvolvimento de conhecimento técnico apropriado; as relações entre empresa-trabalhadores qualificadas como mutualistas e de troca equilibrada. Nesse contexto, assinala Casaca (2014 : 301), a solidariedade de classe e as relações de trabalho baseadas no antagonismo tendem a ser neutralizadas em prol de um sentimento de comunidade e de solidariedade com a empresa.

Por fim, discute-se a metáfora da organização como máquina, a metáfora sistêmica, produzida discursivamente pelos trabalhadores para descrever a organização e sua dinâmica. Segundo Albandes-Moreira (1993), descrever a organização como um sistema implica entendê-la ou como uma máquina ou como um organismo vivo e, conseqüentemente, regida pelas leis físicas ou biológicas. A concepção sistêmica das organizações, fundamentadas na noção de elemento e tendo como finalidade o equilíbrio do todo (Boudon & Bourricaud, 2002), pressupõe harmonia entre seus elementos constituintes (pessoas, máquinas, dinheiro, tecnologia, conhecimento) e ignoram as contradições, historicamente qualificadas, presentes nas relações organizacionais (Albandes-Moreira, 1993), além de tratar as tensões entre vários elementos como disfunções do sistema.

Vamos pegar em uma laranja, a gente descasca uma laranja e o que é que tem lá dentro? Tem uma série de gomos, portanto meu trabalho

acaba por ser, dentro da organização, onde estou, um daqueles gomos, daquela laranja. Só funciona, só é uma laranja quando lá estão os gomos todos.(EP2)

Este tipo de metáfora, utilizada pelos trabalhadores da Autoeuropa para descrever seu contexto organizacional, é significativamente presente, segundo Belloquim e Lacombe (2003), nas abordagens funcionalistas nas ciências sociais, que utilizam analogias mecânicas ou orgânicas para explicar estruturas, causas e processos. Segundo Morgan (1996), a metáfora sistêmica mecânica toma as organizações por máquinas e, portanto, sob a regência de uma lógica que depreende a importância de aspectos funcionais como previsibilidade, disciplina, ordem (Aktouf, 1996). Albandes-Moreira (1993: 89) destaca que toda tentativa de tornar a organização um fato do mundo natural traz, de forma intrínseca, a intenção, talvez não percebida e quase sempre não expressa, mas inescapável porque consequente, de retirar das organizações seu caráter histórico, via uma determinística em sua gênese.

A metáfora sistêmica mecânica implica na coisificação da realidade social. Tomar a realidade organizacional por coisa tem consequências ao nível dos indivíduos, posto que, quando se metaforiza as organizações, metaforiza-se concomitantemente o trabalhador que nela trabalha, em uma metáfora que o localiza aquém do que ele realmente é: “o trabalhador é reduzido discursivamente à noção de elemento a ser funcionalmente ajustado à organização-sistema” (Batista-dos-Santos & Añez, 2009: 9) ou, como diz um dos entrevistados: “*eu sou parte da mobília da Autoeuropa*”. O trabalhador referia-se a sua antiguidade na empresa, mas também ao caráter de parte, peça, elemento que ele se atribui no funcionamento da organização, uma parte que é responsável pela produção: “*nós também, se nós não produzirmos, eu não estou aqui a fazer nada, estou aqui porque nós temos que garantir retorno. E nós sabemos isso, estamos cá pra garantir retorno*”. Pelo discurso que equipara organização e máquina, os indivíduos são tomados como peças que constituem um sistema maior: “*(meu trabalho) é uma pequena pedra do puzzle que é a Autoeuropa*”. Nesta perspectiva, as ações dos indivíduos-peça somente podem ser entendidas e definidas em relação ao bom funcionamento dessa organização-mecanismo.

Mas, normalmente , há uma rotação das pessoas da função que estão a fazer dentro dessa equipe, de duas em duas horas, a seguir a cada intervalo, um intervalo no meio da manhã, um intervalo do almoço e um intervalo a seguir o almoço... Isso está tão bem organizado que eles sabem de manhã quando regressam ou à tarde,

qual é a posição que vão assumir. Ou seja, qual a foi a última de onde saíram e, portanto, já sabem onde é que vão entrar. Portanto está as coisas nesse aspecto, percebe, uma máquina que está ali, oleada...(EP11)

A organização tomada como sistema pressupõe a reificação⁸ (cf. Petrovic, 2001) dos indivíduos que são tratados como seres semelhantes a coisas, ao serem tornados, narrativamente, como elementos funcionais do sistema, e isso se evidencia nas vezes em que eles se denominam: parte, peça, elemento, item, pedaço e outras denominações que o referenciam como integradores de uma máquina. Os sujeitos entrevistados, ao tratarem os demais trabalhadores e a si mesmos como elementos, valem-se de um discurso reificador e, de forma consequente, legitimam a reprodução de relações de poder e divisão de trabalho presentes na empresa. Desta forma, os trabalhadores são tomados como meios para a realização de objetivos que parecem ter existência própria, natural e ahistórica. O padrão particular de relações sociais que condiciona este processo, as relações de produção capitalistas, é, também ele, reificado. Não sendo o indivíduo em si mesmo coisa, é pela via do ajustamento de seu comportamento que o funcionamento do sistema é garantido, tomando-se comportamento em seu significado primeiro: “a conformidade a ordens e costumes ditados pelas conveniências exteriores [...] o indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta” (Ramos, 1989 : 51). Dessa forma, quem constitui a organização não é relevante, pois, independente de quem esteja lá, espera-se sempre a mesma resposta do ponto de vista funcional.

É um relógio suíço. Porque as coisas são todas muito, muito certinhas, muito, muito programadas, é tudo programado aqui ao pormenor, nem sempre bem, mas está programado. Não podemos dizer que não é programado. Porque as coisas programadas também correm mal.(EP11)

Há na secção uma certa flexibilidade. Nas pausas entre as refeições a gente não tem pausas estipuladas, as pessoas quando querem vão comer e voltam para o local de trabalho, vão ao café e voltam, vão à

⁸ Reificação “é o ato (ou resultado do ato) de transformação das propriedades, relações e ações humanas em propriedades, relações e ações de coisas produzidas pelo homem, que se tornaram independentes (e que são imaginadas como originalmente independentes) do homem e governam sua vida. Significa igualmente a transformação dos seres humanos em seres semelhantes a coisas, que não se comportam de forma humana, mas de acordo com as leis do mundo das coisas. A reificação é um caso “especial” de ALIENAÇÃO, sua forma mais radical e generalizada, característica da moderna sociedade capitalista”. (Petrovic, 2001:494)

casa de banho e voltam, não há problema... Também se tiver que ficar por causa de uma emergência, se tiver que ficar a trabalhar até mais tarde ou não fazer pausa, é igual, a gente faz isso, a gente compreende a tal flexibilização, não pode ser só para o nosso lado, tem que ser para o lado do patrão, se as coisas não estão a correr bem a gente tem que se esforçar.(EP9)

Segundo Faria (2004), o uso das metáforas sistêmicas sugere que as relações de trabalho presentes nas organizações podem – e devem – ser sempre harmônicas, posto que essa narrativa oculta a tensão de base, própria das organizações capitalistas, a saber: a não identidade entre interesses pessoais e objetivos organizacionais. Nas entrevistas realizadas, encontra-se a reprodução, em parte das falas, do discurso patronal. Os trabalhadores parecem tornar seus próprios conteúdos, estes conteúdos a princípio, independentes. Eles narram como seus os objetivos organizacionais:

Há um compromisso. O meu primeiro compromisso e o de todos nós, todos nós aqui dentro, é que saiam carros ali, no CP8. Pronto. É pra tudo isso que a gente, que estamos todos ali, é pra isso. Enquanto isso acontecer estamos, estamos a trabalhar pro objetivo (EP2)

A nossa necessidade, a necessidade da fábrica é produzir, essa é a nossa primeira, nosso primeiro ponto é chegar lá e meter as coisas a funcionar o mais rápido possível. Da melhor forma e em segurança.(EP4)

Estou aqui porque nós temos que garantir retorno. E nós sabemos isso, estamos cá pra garantir retorno. O retorno deles será retorno nosso também. O patrão tem que garantir o bem-estar do empregado, mas o empregado também tem que garantir o bem-estar do patrão.(EP5)

A lógica da harmonia e integração entre as partes se faz presente no discurso dos entrevistados que identificam seus interesses com o da empresa, como se fossem equivalentes. Nessas narrativas, o discurso tende a mascarar conflitos e contradições entre os interesses dos indivíduos e da organização, tornando-se narrativas de integração e consonância e há um silêncio e escamoteamento das relações de poder, da hierarquia, das diferenças presentes na dinâmica organizacional.

Claro que a gente não quer prejudicar o patrão, a gente quer que o patrão fique feliz e que a gente fique feliz também, isso é recíproco, é um trabalho recíproco, eu estou aqui a prestar um serviço pra o meu patrão, com meu trabalho, não quero, não vejo o patrão como um inimigo a abater,(EP9)

Batista-dos-Santos e Nepomuceno (2008 : 6) indicam que “dialeticamente, ao silenciar sobre as contradições que qualificam as organizações capitalistas, preferindo em seu lugar o discurso sistêmico, a narrativa como que põe em evidência a racionalidade instrumental que lhe subjaz”. A compreensão sistêmica da realidade organizacional parece esconder ou calar, duplamente, os conflitos constituintes da relação capital-trabalho: (a) quando o discurso reifica o trabalhador, posto que se reduzido à posição elementar, tem seu valor determinado e limitado à sua funcionalidade e desempenho dos papéis garantidores do funcionamento e dos resultados do sistema e (b) quando, no que se refere ao capital, os discursos tendem a ocultar as relações de poder e quem o detém (Motta, 2001).

A metáfora sistêmica toma a organização como algo que é feito para e por funcionar, como se tivesse existência própria e, nesse processo, vela as formas de agenciamento do poder e do controle nas organizações, e “tudo se passa como se de fato não houvesse dirigentes e dirigidos, mas apenas supersistemas, sistemas e subsistemas a serem integrados.” (Motta 2001 : 88).

Compararia a Autoeuropa, assim, com uma máquina que funciona bem. Logicamente tem lá os seus períodos de manutenção, mas uma máquina sim que funciona e não dá problemas. Um carro que eu comprava. Pronto, um carro que eu não me importava de comprar. Funciona.(EP3)

Entende-se que a metáfora sistêmica, engendrada pelos trabalhadores, ocupa um lugar de síntese entre sua vivência da dinâmica organizacional e a internalização de valores e princípios decorrentes de um processo de socialização organizacional, empreendido intencionalmente e com sucesso, durante a seleção e treinamento dos trabalhadores. Desta forma, a metáfora sistêmica acolhe e reproduz a lógica da harmonia interna, da busca do consenso, da identificação da função de cada um na organização e na demanda para realizar o seu melhor dado o vínculo de solidariedade construído em relação à organização.

4.4. Aproximações e Divergências nas Narrativas dos Trabalhadores Brasileiros e Portugueses

Na realização do trabalho – entendido como um composto no qual o exercício da tarefa agrega-se à divisão, organização e às relações de trabalho – o sujeito, em um processo dinâmico, subjetiva o mundo objetivo e objetiva seu mundo subjetivo, ou seja, ele internaliza as relações e estruturas em que está inserido ao mesmo tempo em que as transforma e qualifica por sua ação. Nesse processo – e nas demais interações sociais – ele atribui sentido ao que realiza, em uma relação em que organiza suas vivências dialeticamente em relação aos significados partilhados culturalmente.

Desta forma, compreende-se que os sentidos atribuídos ao trabalho pelos trabalhadores brasileiros e portugueses da indústria automobilística, ao apresentarem concomitantemente pontos de convergência e diferenças, explicitam essa dinâmica. Ao mesmo tempo em que há fatores macro, globais, relativos ao contexto do capitalismo flexível que incidem sobre suas vivências – e junto a isso a especificidade de trabalharem em uma multinacional que procura desenvolver uma cultura organizacional comum; revelam-se particularidades que parecem relacionadas ao tempo de existência da organização, o tipo de trabalho que lá se desenvolve, a especificidade das relações humanas em cada país. As falas que exemplificam essas convergências e pontos de desencontro foram relacionadas por tema e encontram-se no Apêndice G.

Percebe-se, nas narrativas de trabalhadores portugueses e brasileiros, a presença de aspectos coincidentes que qualificam o sentido que eles atribuem ao trabalho, diferenciando-se, apenas, no que se refere à intensidade com que aparecem nas narrativas, como, por exemplo, a definição de trabalho como algo referente à sobrevivência, sustento familiar e independência financeira, assim como trabalho relacionado a desafio e aprendizagem. Outro ponto que qualifica positivamente o trabalho e aparece nas narrativas dos entrevistados dos dois países é o prazer na realização da tarefa. Por outro lado, tanto os entrevistados brasileiros como portugueses descrevem o trabalho como estressante e cansativo. Entretanto, há uma diferença no aprofundamento deste tema, enquanto os brasileiros se referem predominantemente ao cansaço físico, à rotina e descrevem o trabalho como repetitivo, os trabalhadores portugueses relacionam o estresse e cansaço à pressão de realizar as atividades com rapidez.

Ao atribuírem sentido ao trabalho que realizam, os trabalhadores brasileiros o fazem relacionando-o com o retorno financeiro que ele oferece: *“Pra mim (trabalhar na Volkswagen) foi uma grande realização que eu tive na minha vida. E hoje minha vida mudou totalmente, principalmente na parte financeira”*. Ao relacionarem os motivos pelos quais trabalham ou quando mencionam o que lhes ocorre ao pensar em trabalho, os ganhos financeiros se distinguem, *“a primeira coisa que vem na cabeça, pra falar a verdade, dinheiro (quando pensa em trabalho). Depois talvez qualidade, bem-estar, mas a primeira é dinheiro”*, e os trabalhadores arrolam os bens materiais obtidos via remuneração pelo trabalho: casa, estudos particulares, viagens, carros entre outras aquisições.

Quando eu entrei aqui eu tinha 19 anos, e eu não tinha muito projeto assim de, sabe? Mas ganhar o salário mesmo, aí foi passando os anos aí foi acontecendo. Só que antigamente eu não tinha uma casa minha mesmo, meus pais não puderam ter a casa, né? Aí a primeira coisa que eu fiz foi querer comprar um terreno e construir a casa, aí quando eu tava construindo a casa aí também minha noiva na época engravidou, então aí foi... agora eu tenho um carrinho mais ou menos, tenho a minha casa pronta, tenho a minha família, né?

Eu falo pra você que tudo em geral, melhorou qualidade de vida, que eu tenho, se eu não tivesse na Volkswagen eu não. Eu graças a Deus moro num condomínio fechado, é através da Volkswagen. Então praticamente, pra mim, ela mudou minha vida, já viajei pra vários lugares, já viajei de avião, já viajei pra todo lugar, eu passeio. Então, eu saí de férias agora, passei 33 dias viajando, é uma qualidade de vida através da Volkswagen, se eu não fosse funcionário da Volkswagen eu não tinha.

Ainda relacionados aos ganhos financeiros, os trabalhadores brasileiros mencionam o conforto e segurança que podem proporcionar à família por causa do trabalho que realizam: *Então tem como dá esse conforto pra família, acho que o mais importante é o conforto pra família, sem dúvidas, ter essa oportunidade de ficar tranquilo, né?* A possibilidade de sustentar a família adequadamente é um aspecto que ganha bastante destaque nas narrativas dos trabalhadores portugueses, *“basicamente, trabalho para sustentar a minha família, para ter o meu estilo de vida, para sustentar meu estilo de*

vida que eu adotei”, distinguindo, especialmente, a estabilidade que a organização tem lhes proporcionado ao longo do tempo:

Estabilidade representa a forma de eu poder sustentar uma família, poder fazer meus filhos crescerem, conseguir fazer que eles sejam bem melhores do que eu, tenham mais, consigam ser, crescerem mais do que eu, eu tô, a vida é uma caminhada, isso tem a ver com uma caminhada que eu tento aprender, pelo menos enquanto, tento sempre aprender e a crescer. É como sou. E espero passar experiência a eles e espero que a empresa me garanta alicerces para os poder direcionar.

A estabilidade que dá a mim de saber quando levanto que venho praqui hoje, amanhã, quando levantar sei que segunda-feira venho praqui. A estabilidade que a maioria das pessoas em Portugal não tem. Estabilidade pra mim e pra minha família. Pronto lá está, o orgulho, talvez não seja a palavra certa, mas anda perto, tenho orgulho de trabalhar aqui, gosto de trabalhar aqui.

Meu trabalho representa alguma estabilidade na minha vida e pra minha família. Representa, bem pronto, o bem-estar. Pensando em uma perspectiva que toda gente tem que trabalhar e fazer alguma coisa. O que faço no fundo me dá um bem estar comparado com outras pessoas. Pode haver outras questões, mas essas são as principais.

Nas narrativas dos dois grupos de trabalhadores, tanto brasileiros como portugueses, o trabalho emerge como espaço mediador do desenvolvimento pessoal via aprendizagem e desafio cognitivo:

E então surge uma tecnologia nova, surgem equipamentos novos, surgem linhas novas em que é-me apresentado um desafio que o equipamento é que me domina a mim e eu vou ter que chegar ao ponto de ter conhecimento suficiente para passar eu a dominar o equipamento... (trabalhador português – EP2)

E acompanhar essa inovação tecnológica, você tem que está constantemente se atualizando, né? Então isso para nós é um desafio. E pra nós, o que nos motiva realmente é o desafio de você

aprender, de você consertar, de você ir atrás, né? (trabalhador brasileiro – EB6))

Gosto das reparações, gosto de tudo que me faz... Tudo que é um desafio, é a parte melhor. (trabalhador português – EP3)

Em primeiro lugar, o trabalho me ofereceu amadurecimento, eu acho que isso foi o principal pra mim, crescimento pessoal, amadurecimento. (trabalhador brasileiro)

Além das situações de aprendizagem, os trabalhadores brasileiros e portugueses apontam o prazer da realização da tarefa como um aspecto característico do trabalho que realizam, descrevendo o que sentem como alegria, felicidade e gratificação:

Alegria de trabalhar e você sair daqui cansado, mas olha, cumpri legal, tô contente. (trabalhador brasileiro)

Eu gosto de trabalhar com as mãos. Tanto que quando estive no parque de máquinas quis voltar pra ela. Um porque precisava de mais dinheiro e outra porque gostava do trabalho, gosto do trabalho, é um trabalho de pesquisa, tudo que é teoria é uma coisa. Faz-se um planejamento a base de teoria, isso faz isso e a ação vai ser essa, mas às vezes não acontece e depois em prensas é que temos que estar a ver qual a melhor maneira, alterar, tudo e mais alguma coisa praquilo tudo funcionar em conjunto e então ter tudo certinho. (trabalhador português – EP6)

É gratificante, você pega um produto que você mesmo fez, fabricou. Cada hora você vê nascer ali e depois vê tudo bonitinho. (trabalhador brasileiro)

Eu vim praqui pra manutenção, não trabalho diretamente com o produto, com o carro, trabalho com os equipamentos que trabalham com o carro e é aquilo que eu gosto de fazer, sou feliz neste aspecto. (trabalhador português – EP7)

Entretanto, as condições em que a tarefa acontece, mesmo dando prazer ao ser realizada, matiza o trabalho com outras conotações. Para os trabalhadores brasileiros e portugueses, o trabalho é descrito também como cansativo e estressante. Nas

narrativas dos trabalhadores dos dois países, as questões dos turnos se coloca como um fator de desconforto:

Até meu filho teve um trabalho de escola, eu ajudei ela a fazer, que estava falando se conhecia alguma pessoa que trabalhou a noite, quais as causas de trabalhar a noite, o benefício, prós e contras. Aí eu fui e contei pra ele que tinha trabalhado oito meses à noite, e não é agradável, porque eu durmo mal, me alimentava mal. (trabalhador brasileiro)

Quem trabalha à noite, depende, não dorme bem, não se alimenta bem, não trabalha bem, fica mal-humorado, estressado devido esse trabalho. (trabalhador brasileiro)

Não vou sentir falta de se levantar às seis da manhã, de vir trabalhar à meia-noite, nós fazemos três turnos, um é de meia-noite às oito, não vou sentir falta disso de certeza, passar uma noite a trabalhar quando se pode estar na cama. (trabalhador português – EP8)

A noite também é complicado, temos, trabalhamos cinco dias de noite, depois chega sexta ou sábado, troca tudo outra vez, agora estamos de dia, pra depois começar de novo outra vez. É complicado, já faz muitos anos. Mas, pronto, uma pessoa também adapta-se. (trabalhador português – EP9)

Destaque-se que esse sentido, do trabalho como estressante e cansativo, não emerge de forma homogênea. Nas narrativas brasileiras, o cansaço e o estresse parecem aprofundados pelas questões relativas à repetição, rotina e carga física de trabalho, enquanto o estresse dos trabalhadores portugueses é vinculado mais explicitamente ao ritmo do trabalho e à pressão psicológica.

Os trabalhadores brasileiros descrevem a tarefa relacionando-a com termos que espelham uma dificuldade, falando de máquinas leves e pesadas, dores físicas, tédio, repetição e monotonia.

É duro uma pontiadeira pra você ficar o dia inteiro virando ela em determinadas posições, é igual eu falo, é só pra quem gosta mesmo, não é nem pra quem precisa, porque não tem braço que aguente.

É uma linha assim, a gente é diversificado, a gente trabalha aqui, trabalha ali. Trabalha nas automáticas, trabalha nas ponteadeiras. (...). Hoje eu tive uma dor no ombro, eu tô numa das máquinas mais leves, que não força tanto o meu braço. Mas normalmente todo mundo vai trocando.

E esse trabalho ele é assim, ou às vezes você fica 25 anos no mesmo trabalho ou você fica algum tempo nesse trabalho, né? Mas você permanece ali por um bom tempo, então vai criando um certo tédio né.

Às vezes você de olhos fechados você consegue fazer a operação. Tem coisas que é tão natural que você enxerga o defeito de longe, de tanto que você viu a peça, de tanto que você olhou pra aquela determinada operação que você fez.

E é a mesma coisa, todo dia é mesma coisa, pode mudar uma coisinha ou outra, mas é a mesma coisa.

É bem complicado! Ficar o dia inteiro trocando teto, passando cola.

Já os trabalhadores portugueses também falam de cansaço, pressão e estresse, mas aprofundam a descrição relacionando a termos como rapidez, velocidade, correria, fazendo entender que a pressão que descrevem é mais significativamente psicológica que física:

Tenta-se cada vez fazer carros em menos tempo. Isso exerce sobre as pessoas uma forte pressão, as pessoas saem daqui muitas vezes, na maior parte das vezes, cansadas.(EP11)

Meu trabalho eu penso em rapidez, eficiência.(EP13)

É um estresse pra nós andarmos a tentar resolver a situação mais rápido possível.(EP7)

No que se refere à estrutura organizacional, nota-se uma diferença mais significativa nos discursos. Os trabalhadores brasileiros referem-se mais diretamente a uma subordinação direta e rígida a pessoas específicas e personalizam as relações

hierárquicas. As narrativas dos entrevistados portugueses referem-se prioritariamente a normas e procedimentos institucionais.

As narrativas dos trabalhadores brasileiros a respeito da hierarquia e divisão de tarefas apresenta um foco significativo nas pessoas que transmitem as ordens e normas, mais do que nas normas e ordens em si mesmas. Eles falam da visão particular que cada superior hierárquico pode ter sobre o processo de trabalho, apresentam a relevância da formação e história de trabalho de cada chefe, identificam o superior como repassador de ordens e que demanda um respeito por este lugar institucionalizado e, principalmente, assinalam a necessidade de manter um bom relacionamento pessoal com os chefes, sendo este bom relacionamento caracterizado pela obediência eficiente:

Pelos superiores, o que acontece? A gente tem sempre uma mudança daquelas pessoas que administram a área de manutenção, né? Existem aqueles que já nasceram no nosso meio, então aqueles superiores que têm a formação na área de manutenção, que foram eletricitas, foram mecânicos, depois se tornaram engenheiros e foram galgando degrau por degrau, esse têm uma visão melhor. Mas aqueles administradores que vieram de outra área já têm uma visão um pouco mais distorcida, né?

Nós temos aquela produção sendo alcançada. Aí vem então o coronel, o general. Então vamos colocar, o coronel é o diretor, ele que passa as ordens pro seu subordinado e vai descendo, descendo até chegar em nós que somos os soldados, que efetivamente é infantaria, aquele que vai pra frente, é aquele que vai pra batalha, né?

O pessoal me respeita muito bem, acatam a ordem que é dada, recebida por mim, que me passam e eu passo pra eles, e eles me respeitam muito bem.

Muitos anos aqui, você precisa ter um bom relacionamento com a chefia, trabalhar mesmo, ter um ambiente de trabalho agradável mesmo, principalmente quando a chefia pedir um serviço tem que fazer mesmo, pegar aquele serviço mesmo e fazer mesmo, aí consegue.

Os trabalhadores portugueses assinalam, nas narrativas, a necessidade de um processo adaptativo, a aceitação acrítica das regras designadas pela organização e o imbricamento dos comportamentos aprendidos no trabalho na sua vida além da organização.

Eu não sou muito crítico àquilo, as regras que são impostas, não sou muito crítico a nossas regras...(EP7)

aprendi aqui, também, uma oficina, você entra na minha oficina parece um hospital, não parece uma oficina, aquilo é um asseio, depois temos, quando a gente vê as coisas limpas, a gente quando acaba de fazer o trabalho a gente sente a necessidade de voltar a limpar, deixar aquilo como estava. Nesse aspecto, eu era um bocadinho desorganizado... agora é tudo organizadinho nas gavetas.(EP5)

Este tipo de compreensão e postura parece ser influenciado pelas estratégias de treinamento de socialização, desenvolvidas na época de consolidação da Autoeuropa. Casaca (2014 : 300) descreve o *Curso Comum*, destinado à primeira fase de socialização formal e que tinha como alvo todos os trabalhadores, independente de setor, nível hierárquico ou escolaridade:

todos/as deveriam ser vistos/as como colaboradores/as da empresa (destacando-se a renúncia ao termo empregados/as), ou seja parceiros/as em um grande projeto coletivo que visava alcançar altos níveis de produtividade, qualidade e competitividade (...) a noção de colaboradores remetia ainda ao princípio de estatuto único, alinhado com outros símbolos do “unitarismo”: uniformes standardizados, independentemente da área, nível hierárquico ou profissão, tratamento pelo nome próprio e rejeição de quaisquer prefixos indiciadores de estatutos de qualificação académica, benefícios sociais comuns e partilha de um único refeitório.

Como afirmou Casaca (2014), esta fase inicial de formação normativa, comportamental e cultural, objetivava formar valores, consolidar atitudes de identificação com a organização e favorecer o sentimento de comprometimento e empenho em relação à mesma. Encontra-se este processo na narrativa de um dos entrevistados:

É uma hierarquia diferente, que as posições não são tão fixas e tão distantes, uma das coisas que eu estranhei aqui no início foi o fato de dispensar o senhor engenheiro, ou dispensar porque era uma coisa que não se fazia necessário, o fato das pessoas ficarem mais próximas. O que tenta é melhorar o desempenho global, há uma maior sensação de proximidade, os problemas são mais... não se agravam tanto, não é?(EP5)

Por outro lado, no que se refere às queixas, os portugueses pessoalizam as reservas ante a atuação dos chefes, especificando os comportamentos que lhes causam desconforto e desgastam os relacionamentos, enquanto os brasileiros dirigem suas demandas à organização como um todo. Os brasileiros falam da necessidade que sentem de serem ouvidos, de serem reconhecidos, de participarem mais diretamente do planejamento da empresa e indicam que o tipo de relação encetada pela dinâmica organizacional os desumaniza e os restringe a uma dimensão específica, validada apenas pelo desempenho:

Porque o seguinte, a Volkswagen, ela cometeu vários erros né? Que ela deveria fazer assim igual você tá fazendo. Ouvir. Se ela chegar assim, pegar, eu sou funcionário da Volkswagen, mas ela tem que olhar meu passado de baixo até em cima. Aí pra fazer uma entrevista sobre a fábrica em geral seria muito importante, por isso que eu tô colocando se é isso da Volkswagen, (...). O que ela deveria fazer é o que você tá fazendo, pra ver se melhorava,

É o que a Volks deveria fazer mais aqui, abrir um canal de comunicações, pelo menos pra gente, não pra pessoas que não tem nada a ver com a empresa no dia a dia, mas pra ter mais um contato. Pra ela pegar as opiniões assim, eu acho que seria muito interessante pra Volks isso aí.

Acho que ela (Volkswagen) deveria consultar um pouco mais o trabalhador, ouvir um pouco mais as opiniões do trabalhador e tentar fazer uma parceria e implantar aquilo ali.

É que nem ele falou assim: dentro do emprego você é o número. Só que também dentro desse número você tá vendo que você tá atingindo as metas traçadas pra ela, então ela não vai deixar você, vai mandar você e deixar um cara que não atinge as metas traçadas por ela.

Porque eles visam estatística, números, não veem a gente.

As queixas dos trabalhadores portugueses referem-se às pessoas que exercem os cargos de chefia e como elas o exercem. Há queixa também relativas à comunicação, mas não apenas de não serem ouvidos, o desconforto abrange a sensação de que a comunicação dos chefes apresenta-se confusa, não padronizada e pouco confiável. Eles apontam que o estilo de gestão depende muito diretamente de quem é o gestor específico – *“em termos das chefias, eu já tive, se calhar, por cada ano de trabalho já tive um chefe direto e tudo depende das pessoas em si. Já tive chefes que souberam me compreender muito bem, no trabalho, já tive chefes que não. E às vezes não querem ver. Tudo depende da pessoa, não é da casa em si, é da pessoa mesmo”* – e acreditam que isso causa desigualdades entre os setores, além de apontarem que sentem os gestores descompromissados com os resultados do trabalho e mantenedores de situações de privilégio que deveriam ser garantidas por mérito e não por posição hierárquica.

Se eu pudesse modificar alguma coisa no meu trabalho, modificaria a chefia. Tirava-os todos. Mandava-os todos pra casa. Vão plantar batatas que vocês (do trabalho de) manutenção não percebem nada”.(EP10)

Assim devia ser, as regras deviam de ser completamente claras pra que todos pudéssemos compreendê-las e tivéssemos sempre em mente. Não acontece. O que acontece comigo, espero que não esteja a acontecer em outros departamentos em áreas muito idênticas. Comigo, quando digo comigo digo com meus colegas, com o departamento em si. Por vezes as indicações não são claras, cada um faz às vezes um juízo ou interpreta de maneira diferente as indicações que tem das chefias. E às vezes até as próprias chefias contradizem-se aquilo que já disseram e isso por vezes cria ali um clima de confusão, de insatisfação, porque foi assim que me disseram e então não foi...”(EP4)

Isso é tudo com a chefia (comunicação, avaliação), a chefia que faz essas coisas, cada equipe tem um método de trabalho diferente, tem um método de gestão diferente, tem um método de distribuir as pessoas de forma diferente, ou seja, aquilo que está no papel não é o que se passa na realidade.(EP10)

São decisões, pra mim, que deviam ser tomadas mais acima, mas muitas das vezes somos nós que temos que as levar à frente, decisões técnicas que me dizem respeito tudo bem, mas quando chega a parte mesmo de decidir é ou não é, isso já tinha que ser mais acima, só que às vezes temos que ser nós a chegarmos à frente. (EP6)

Temos pessoas muito competentes, e são técnicos e mais competentes do que cá alguns chefes, aliás, pra mim mais do que a maioria dos chefes. (EP13)

As implicações dessa comunicação confusa dos estilos de chefia diferentes e de uma sensação de injustiça ou indiferença dos chefes em relação aos trabalhadores emergem nas narrativas como a compreensão de que isso interfere na mentalidade unitarista, aumentando a verticalização das decisões e ampliando a lentidão dos processos. Os trabalhadores portugueses acabam por creditar essas transformações à nacionalidade dos gestores, enunciando o desejo de voltar a uma supervisão realizada por estrangeiros, especialmente alemães.

Isso era uma filosofia que vinha de cima. Mas não era bem a filosofia que quem estava mais abaixo, diretamente nas áreas, queria. Era um chefe, uma chefia, e acabou por acabarem com isso. Havia muita falta... Na altura via-se que as pessoas quando entravam era nos dada uma informação, mas as pessoas, muitos já traziam uma ideia pré-concebida, do gabinete, do senhor doutor do excelentíssimo senhor doutor. E então isso acabou por vencer. Hoje nota-se a diferença.(EP9)

Porque aqui a estrutura já está tão pesada, e é preciso pra fazer um... Pra mudar um parafuso daqui praqui é preciso ir pedir ao chefe, depois vai pedir ao outro chefe que vai pedir ao outro, ter uma autorização daqui, agora só pode quando for a reunião da chefia.(EP6)

As coisas sempre correram melhor debaixo da alçada dessas pessoas (diretores estrangeiros) não sei se por melhor liderança, se por melhor formação, não sei, mas sempre correu melhor debaixo deles do que a partir do momento que se começou a dar carta branca

às pessoas portuguesas que estavam a gerir. E não estou a falar do diretor, estou a falar dos gestores intermediários.(EP10)

Excluindo tudo que é gestão nacional, porque a experiência mostrou-nos que sempre que se põe portugueses à frente disto, descamba. Sempre.(EP10)

O relacionamento com os outros trabalhadores emerge, nos discursos brasileiros e portugueses, como um dos aspectos que parecem agir na constituição do sentido do trabalho conferindo-lhe um aspecto positivo. Um dos fatores que parece contribuir para a constituição deste sentido é o fato de o perfil dos entrevistados dos dois países coincidir na alta média de tempo de vínculo com a organização. Os trabalhadores portugueses são mais enfáticos e minuciosos na descrição desses vínculos, caracterizando-os como pautados na admiração mútua, no respeito, na cumplicidade e no amálgama de objetivos.

Os colegas, tenho excelente relacionamento com a equipe, não são colegas de trabalho, são amigos e o termo amigo, quando digo amigos é um termo forte que estou a usá-lo e são.(EP3)

Nesse momento, então, estou em uma equipe cinco estrelas, nos damos muito bem.(EP4)

Há uma cooperação muito grande entre nós e mais ou menos todos, todos pensamos mais ou menos da mesma maneira. Há ali um, um complô muito grande ali entre nós.(EP13)

O vínculo com os demais trabalhadores emerge sempre que os entrevistados portugueses elencam as razões de apreciar o trabalho, contribuindo na construção do cerne do sentido, junto com o prazer da tarefa e a independência financeira.

Do meu trabalho gosto dos meus amigos, dos meus colegas, gosto da área onde estou a trabalhar, gosto de trabalhar naquela área, a qualquer hora posso ser mandado pra outra, mas até agora estou aqui, estou a gostar.(EP7)

Quando penso na Autoeuropa, penso em local de trabalho, como é evidente, os meus colegas, que felizmente tenho uma equipe excelente e as possibilidades, que é aqui que eu trabalho e é aqui

que eu tenho que sustentar a família. Pronto, basicamente é a responsabilidade pelo facto de fazer com que isso funcione e que não pare, responsabilidade, assiduidade e companheirismo.(EP3)

Os trabalhadores brasileiros também usam termos que se referem aos vínculos de colaboração e ajuda mútua quando tratam das relações com os demais trabalhadores. Entretanto, essas referências emergem mais de forma metafórica e deixando entrever, nas narrativas, tensões nos relacionamentos, referentes à competitividade, sobrecarga de trabalho e à instrumentalização dos relacionamentos:

Eu comparo com um time por quê? Porque o time de futebol quando o jogador é expulso alguém tem que se desdobrar pra fazer a parte, né? A posição ali alguém vai ter que fazer duas partes. O meu trabalho é a mesma coisa, se o meu parceiro não vem ou se ele não tá bem, trabalha à noite, ou saúde, ou ele tá trabalhando e o serviço não tá saindo é porque ele não tá legal, no caso a gente tem que se desdobrar em outro horário pra tentar compensar isso aí, ou ao mesmo amenizar isso aí. No entanto, que a gente trabalhe os três juntos há 12 anos, né? É uma coisa difícil de se ver manter isso aí.

Que a gente se conversa, se tem problema à gente liga na casa do outro, no celular, aconteceu isso, vai acontecer.

Todo dia aqui é uma luta, porque nós temos vários problemas diários aqui, né? Como ele comentou, absenteísmo, o maquinário que tá com problema, com funcionário que de repente passa mal e na hora não tem ninguém ali pra aquele posto no momento. Então é um soldado na trincheira que foi baleado, tá eu e outro companheiro ali, nós temos que ajudar ele ali. E vai sobrar pra gente aquele pedaço, né?

Eu acho que é bom, porque eu tenho respeito por eles, eles me respeitam.(EB6)

As outras pessoas não têm aquele relacionamento bem que eu tenho com todo mundo. Eu me dou bem com todo mundo, não é todas as pessoas que se dão bem, sempre tem uns que falam mal, outros que falam bem.(EB5)

Nós temos assim, vamos dizer uma nivelação de visão, porque como eu disse a você nós exercemos as mesmas atividades, né? Então eu observo que, obviamente, quem está nesse meio é porque gosta de executar essas tarefas, né? E nós ajudamos um ao outro, então nós somos bem vistos um pelo outro e bem considerados como profissionais e como pessoas. (EB1)

Destaque-se que, ao mesmo tempo em que as narrativas parecem indicar um uso instrumentalizado dos relacionamentos, dialeticamente esses vínculos parecem configurar um refúgio contra o processo reificador decorrente da narrativa sistêmica sobre a dinâmica organizacional.

Outro aspecto que surge de forma diferenciada nas narrativas de trabalhadores portugueses e brasileiros tange à presença e evolução da tecnologia no cotidiano organizacional. Enquanto os trabalhadores da Autoeuropa mencionam a tecnologia e sua influência sobre o trabalho que executam como algo positivo, que enriquece as tarefas e os desafia intelectualmente, os trabalhadores brasileiros a narram como um obstáculo e um desafio segregador e desestimulante.

Portanto, há um processo de adaptação e esse processo acaba por ser interessante porque nós, ao fim de quatro, cinco, seis anos a trabalhar com um equipamento, surgem sempre coisas novas, sempre, em termos de equipamento. Mas a gente quase que já domina o equipamento. E então surge uma tecnologia nova, surgem equipamentos novos, surgem linhas novas em que é-me apresentado um desafio que o equipamento é que me domina a mim e eu vou ter que chegar ao ponto de ter conhecimento suficiente para passar eu a dominar o equipamento... (trabalhador português – EP2)

Eu acho que a tecnologia assim, é um fator importante, mas para o trabalhador às vezes ele é um pouco radical demais, né? São muitas mudanças. E é uma coisa que a gente sempre comenta com os colegas, né? Que as coisas mudam numa velocidade tão grande que às vezes até o ambiente de trabalho assim, quando você pensa naquela sociedade, como os colegas ali, ele fica complicado, né? Porque a velocidade aumenta no trabalho, a quantidade aumenta. As rotinas são alteradas e isso acontece no dia a dia aí, dentro da empresa. (trabalhador brasileiro – EB7)

Essa diferença pode se dar, como já se argumentou anteriormente, pela forma como a Autoeuropa foi implementada. Como assinala Casaca (2014), a empresa focou em ações que permitiam não só a compreensão da “importância das qualificações técnicas, mas sobretudo as disposições assentes na cooperação, o sentido de responsabilidade, a capacidade de iniciativa, a mobilização para resolução de problemas e eliminação de desperdício”. A tecnologia emerge na Autoeuropa como elemento central e de referência para o que ela realiza e como mediadora de aprendizagem e melhoria no processo de trabalho, enquanto na fábrica de São Bernardo, as mudanças tecnológicas tem sido vivenciadas ao longo da trajetória da fábrica como momentos de tensão, insegurança e transformações radicais.

Também se evidenciam distinções na maneira como os trabalhadores do Brasil e Portugal tratam da relação empresa com o ambiente externo e como eles se colocam nessa dinâmica. Os trabalhadores portugueses e brasileiros descrevem as empresas em que trabalham como grandes, relevantes em seu entorno, como uma marca destaque e outras expressões que caracterizam as organizações como significativas para a sociedade.

A Autoeuropa também devido ao país viver, pronto, é um indústria de peso, a Autoeuropa é vista de fora como exemplo em todos os aspectos. Nunca se vê, não é normal ouvir burburinho, há poucas greves, e pronto, isso aqui é uma situação, não é comum ouvir-se falar de greves aqui dentro e causa às vezes muita estranheza às pessoas de fora. Normalmente dizem “vocês lá na Autoeuropa não tem problema”, não se ouve nada e isso, e é tido como uma empresa exemplar, uma empresa exemplar dentro do próprio país.
(trabalhador português – EP3)

Mas sempre, eu pelo menos, procurei me empenhar pra conseguir entrar aqui, porque eu sei, né? Que é um grande nome no mercado, e que eu não teria uma oportunidade tão grande como essa daqui que eu tô tendo agora. (trabalhador brasileiro – EB4)

Porém os trabalhadores portugueses fazem a ressalva de que a organização é percebida pelas pessoas externas de forma mais “paradisiaca” do que a realidade organizacional permitiria qualificar, como indica um dos entrevistados: “a sociedade vê o trabalhador da Autoeuropa como um trabalhador diferente. Há muitas opiniões

escritas, nos jornais, que não correspondem muitas vezes à realidade, há quem tenha a ideia que na Autoeuropa se ganha muito dinheiro, há quem tenha a ideia de que na Autoeuropa não se faz nada". Eles apontam que essa concepção equivocada pode ser sustentada pela narrativa dos meios de comunicação da organização que apresentam uma imagem mais favorável do que deveria do cotidiano organizacional, como sintetiza um dos trabalhadores: "a comunicação social muitas vezes a impulsionar essa empresa para estatutos que ela não tem e não teve, a comunicação social tem essas coisas de bom e mau, a comunicação social muda coisas".

A visão que eu tenho, pode não ser a real, mas a visão que eu tenho é que a Autoeuropa está extremamente benquista lá fora. Eu, quando falo com meus amigos, qualquer conversa que surja em qualquer lado, que eu sou funcionário da Autoeuropa, pronto, nós somos um, como é que eu ia dizer... somos quase que deuses em Portugal. Tudo isso é muito manietado pelos arranjos de comunicação social.(EP2)

Essa é muito simples. Todos veem isso como um paraíso. Veem isto como algo fora do normal, que é muito bom pra qualquer funcionário que aqui esteja. Porque é essa imagem que já foi transmitida lá pra fora através dos órgãos de comunicação social. Pra além, algumas das informações que saem às vezes não são completamente verdadeiras.(EP4)

Os trabalhadores brasileiros, por outro lado, embora reconheçam que a empresa já não mantém uma diferença tão significativa em relação às demais da região, "*hoje aqui a pessoa que trabalha na Volkswagen não é a mesma, aqui no ABC não é a mesma coisa em vista há 20 anos atrás. Hoje o pessoal vai trabalhar na Volks, assim, tem uma certa poderança, né? Mas que nem antigamente não*". Ainda, apontam como estar vinculado a ela confere um status social relevante e narram como esse status é associado a ganhos que eles creditam ao seu vínculo com a empresa.

É o nível de satisfação. Porque esse trabalho pode se falar o que for, o momento é difícil, mas é a melhor empresa do país, é indiscutível, não tem o que se falar.(EB2)

Então você tem uma Volkswagen do Brasil S.A, queira ou não queira isso lá fora pesa muito na sua apresentação, você trabalha numa multinacional né? Isso lá fora pesa bastante. (EB13)

Por fim, entre os elementos que convergem no discurso sobre o trabalho e os sentidos que os trabalhadores a ele atribuem, destaca-se a narrativa que, indo da identificação do sujeito com a empresa, via envolvimento e comprometimento – *“e aprendendo que trabalhar em equipe e atingir os objetivos tanto da gente quanto o da empresa é bom pra todo mundo, é bom pra ambas partes”* – chega a homogeneizar os objetivos individuais e os objetivos da organização.

Nós também, se nós não produzirmos, eu não estou aqui a fazer nada, estou aqui porque nós temos que garantir retorno. E nós sabemos isso, estamos cá pra garantir retorno. O retorno deles será retorno nosso também. O patrão tem que garantir o bem estar do empregado, mas o empregado também tem que garantir o bem estar do patrão. (trabalhador português – EP5)

Os trabalhadores, brasileiros e portugueses, tomam como suas, via internalização e repetição do discurso, as narrativas de priorização do desempenho, valorização da obediência ante as normas e hierarquia organizacionais, chegando a caracterizar a relação que tem com a empresa como uma relação de gratidão.

Tenho muito que agradecer aqui, aqui eu sou a camisa mesmo. Eu tenho orgulho de vestir essa camisa minha, tenho orgulho mesmo. (trabalhador brasileiro – EB5)

Nessa grande organização, eu visto a camisola, tento ter carros da marca, porque eles me dão dinheiro a ganhar, eu penso que sim, se eles dão-me dinheiro a ganhar tenho que dar dinheiro a ganhar a eles também. Esforço-me. Às vezes não é fácil. Esforço-me pra comprar carros da marca por essa razão. Visto um bocado a camisola não só no meu local de trabalho, mas vendo isto de uma forma mais global. (trabalhador português – EP9)

E foi eu cresci tecnicamente e agradeço, realmente, a oportunidade que me foi dada. (trabalhador português – EP3)

Onde é que tem um benefício melhor do que esse? Tenho só que agradecer à Volkswagen. (trabalhador brasileiro – EB5)

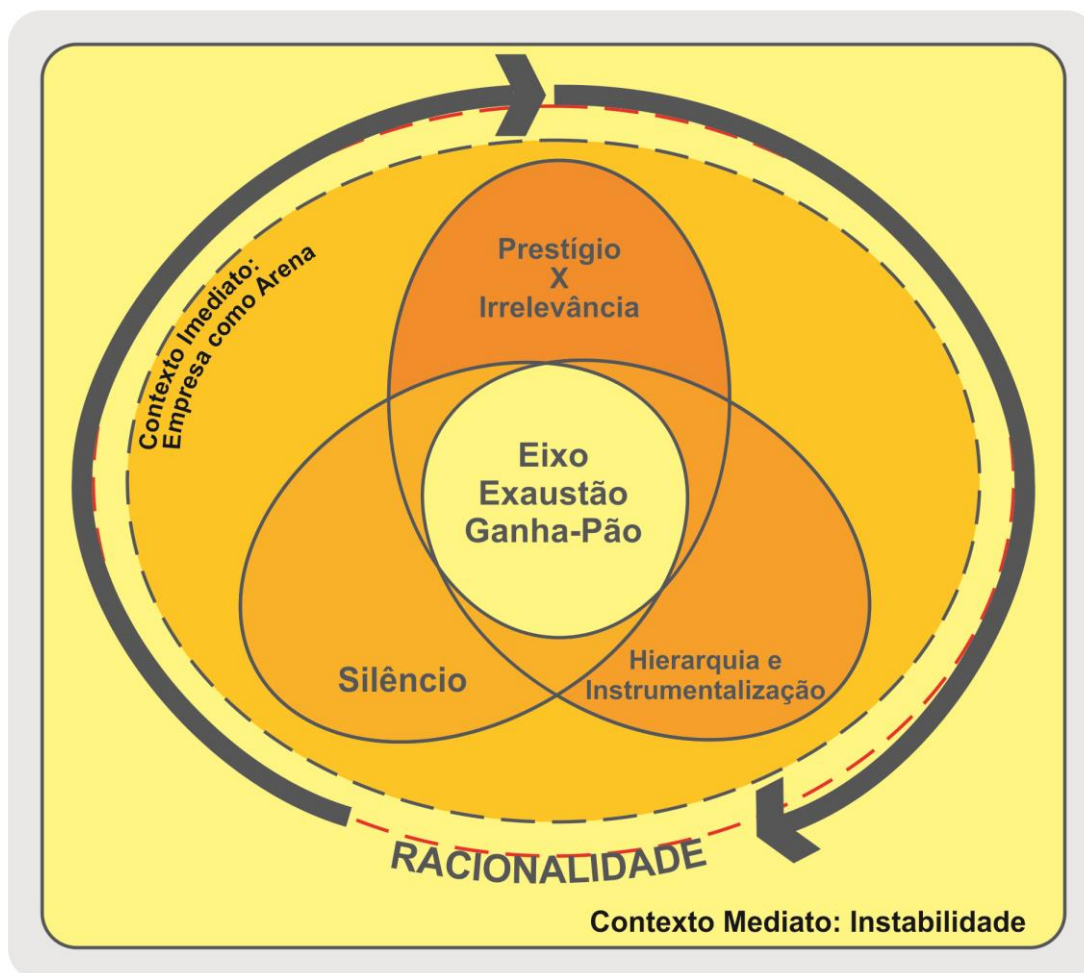
4.4.1 Imagens-Síntese

Entende-se que os sentidos conferidos ao trabalho por parte dos trabalhadores entrevistados, brasileiros e portugueses, é um amálgama de variados aspectos que se entrelaçam e mutuamente se determinam. Os sentidos do trabalho compreendem aspectos particulares de como cada trabalhador se relaciona e narra sua trajetória profissional, sua relação com os demais trabalhadores e com a organização, mas não só, eles são qualificados pela dinâmica sócio-histórica, pela geografia e economia do território onde o trabalho é realizado.

A compreensão das aproximações e divergências entre esses sentidos pode ser apreciada de forma sintética na observação das duas figuras abaixo. A figura 13 apresenta as atribuições de sentido que os brasileiros conferem ao que realizam e a figura 14 sintetiza a análise das narrativas dos trabalhadores portugueses. São figuras que representam a síntese provisória encetada. Provisória posto que as reflexões aqui apresentadas não se colocam como uma verdade absoluta mas como uma produção específica da relação da pesquisadora com os dados obtidos.

No centro da figura 13, localizam-se as categorias emergentes que recebem elementos das dimensões individual (prestígio X irrelevância), organizacional (hierarquia e instrumentalização) e social (o silêncio que prepondera nas narrativas sobre esse aspecto). Qualificando esses sentidos, encontram-se a dinâmica organizacional e como os trabalhadores a narram – como arena, em metáfora ora esportiva, ora bélica; e, de forma mediata, o próprio contexto contemporâneo do capitalismo flexível.

Figura 13: Sentidos Atribuídos ao Trabalho pelos Trabalhadores Brasileiros da Indústria Automobilística – Síntese Provisória

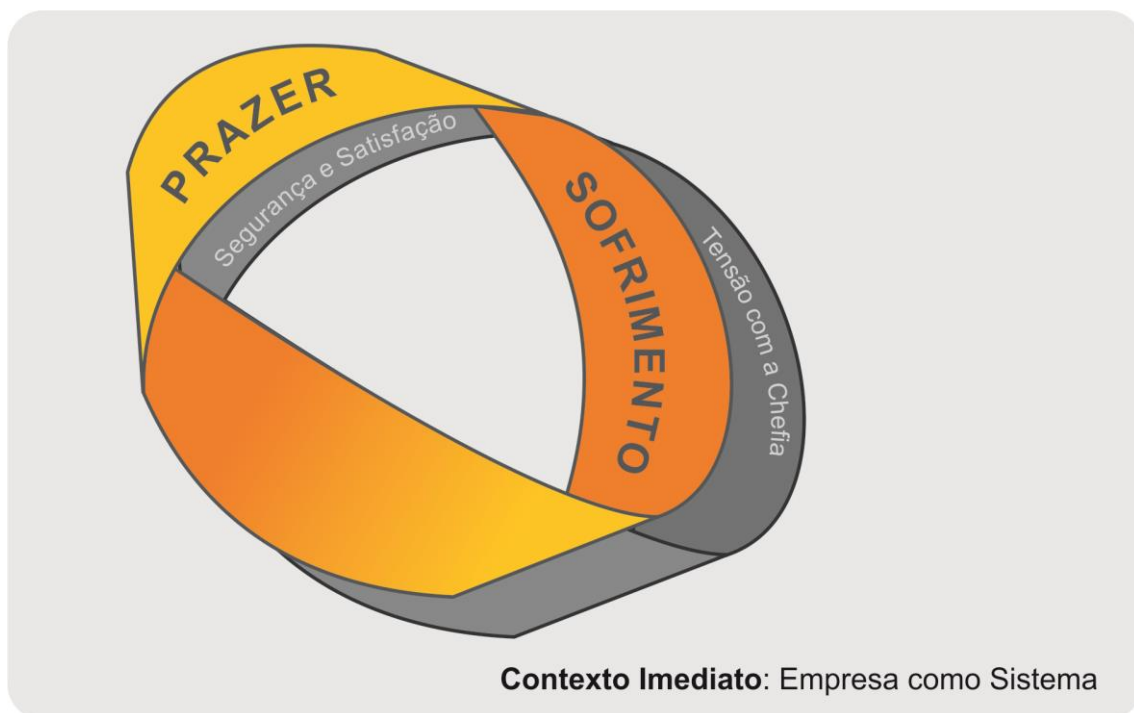


Fonte: a autora (2016)

Neste cenário, ao trabalho é atribuída uma centralidade na vida dos sujeitos, acentuada pelos aspectos relacionados à sobrevivência e alcance dos objetivos de consumo. Esse trabalho, que viabiliza a vida, é descrito como exaustivo e estressante e se desenvolve em um ambiente imediato com características de competitividade, hierarquia rígida e disciplina, agravado pela sensação de instabilidade, risco e insegurança dos vínculos com a organização, potencializando a presença de relações instrumentalizadas e da sensação de irrelevância no interior da organização. Porém, essa mesma organização que parece localizar o trabalhador apenas como um elemento da hierarquia e meio para o alcance dos objetivos organizacionais confere status e admiração social, um sentido reiteradamente evidenciado pelos entrevistados. Destaca-se a relevância conferida aos vínculos interpessoais entre os trabalhadores, a sua instrumentalização, própria de uma racionalidade preponderante nas organizações capitalistas de produção, não restringe esses relacionamentos à sua utilidade para o

aumento do desempenho. Os vínculos parecem se reconstituir com plasticidade oferecendo uma matriz de identificação e cooperação que também qualifica os sentidos que os sujeitos constroem para seu trabalho. A figura 14, representada pela Fita de Mobius duplamente presente, sintetiza como os aspectos que constituem a dimensão individual e a dimensão organizacional do sentido atribuído ao trabalho pelos entrevistados portugueses qualificam, concomitantemente, os sentidos de prazer e sofrimento que os mesmos conferem ao que realizam. A organização do trabalho, assim como sua divisão e as relações interpessoais que o constituem emergem nas narrativas conferindo um sentido positivo ao trabalho assim como, em outros momentos das mesmas narrativas, fazem ver o cansaço, a pressão e o estresse intrínsecos ao que realizam como atividade laboral. A figura escolhida para representar essa dinâmica, neste contexto, indica a impossibilidade de tratar como antagônicos os discursos que os entrevistados usam para apresentar suas vivências do trabalho.

Figura 14: Sentidos Atribuídos ao Trabalho pelos Trabalhadores Portugueses da Indústria Automobilística – Síntese Provisória



Fonte: a autora (2016)

Entende-se que os aspectos que dão consistência às dimensões individual e organizacional, como satisfação, independência financeira, relacionamentos interpessoais, sobrevivência pessoal e familiar, possibilidade de autonomia,

crescimento pessoal e profissional e utilidade do trabalho, oferecem, ao mesmo tempo, para os trabalhadores portugueses da indústria automobilística, vivências de prazer e sofrimento, de forma não dicotômica. O sentido do trabalho é construído, então, ultrapassando e subvertendo a lógica binária, as vivências são concomitantes e indiferenciam as oposições, operando como uma dinâmica na qual um aspecto contém a possibilidade da sua contradição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese, como parte integrante de uma agenda de pesquisa, encerra-se provisoriamente com algumas reflexões sobre seu objeto, avaliação dos objetivos, dimensionamento de suas limitações e implicações para trabalhos futuros.

O objeto, construído a partir da interação de dois conjuntos de discussões – a saber, as implicações subjetivas das transformações no mundo do trabalho no contexto do capitalismo flexível e os processos de representação e construção de sentido dos sujeitos históricos – com a mediação de leituras e outras pesquisas que configuraram a trajetória da pesquisadora, implicaram a pergunta que orientou todo o processo de produção dessa tese: quais os sentidos que os trabalhadores conferem ao trabalho no contexto da produção flexível em tempos de capitalismo flexível?

Ao tratar sobre os sentidos que os trabalhadores da indústria automobilística conferem ao trabalho que realizam, foi demandado um duplo percurso analítico: ao mesmo tempo em que se fez necessário aprofundar a questão vertical e horizontalmente, identificando e analisando as construções variadas dos sujeitos, entendendo as nuances internas dos sentidos aferidos; também foi preciso, dir-se-ia mesmo fundamental, relacionar essas análises ao contexto em que esse trabalho, que ganha sentido, é realizado, refletindo e questionando as matizes que o capitalismo tal como vivenciado hoje, confere à produção subjetiva dos sujeitos pesquisados. Assim, a análise empreendida fez um movimento constante e pendular entre materialidade vivida e representação, imbricada na lógica que indica que a construção de sentido se dá via objetivação da subjetividade e subjetivação da objetividade.

Partiu-se da discussão da relevância da categoria trabalho como central na vida dos indivíduos e na organização da sociedade e de suas relações. Convergindo com as proposições que identificam o trabalho como uma dimensão epistemológica e praxiológica fundamental e localizando o trabalho como produto histórico e social – pela sua configuração específica no âmbito do capitalismo – elegeu-se o campo empírico que pareceu melhor favorecer o aprofundamento das questões dada a relevância da indústria automobilística, seja no que se refere ao seu porte, alcance e número de pessoas envolvidas no processo produtivo, seja no seu papel de destaque no desenvolvimento e manutenção das formas de divisão e organização do trabalho no capitalismo e decorrentes relacionamentos entre trabalhadores e entre trabalhadores e representantes do capital.

A especificidade do objeto, o recorte e problematização referentes favoreceram tanto o percurso teórico consequente como uma relação específica e produtiva com o campo empírico, dirimindo as estruturas binárias que separam teoria e prática em algumas investigações científicas.

O enquadramento teórico foi feito em dois recortes diferentes e complementares: a discussão do trabalho e seus sentidos e a discussão sobre Capitalismo Flexível, Produção Flexível e Indústria Automobilística. No que se refere ao primeiro aspecto, destaca-se a compreensão de que os significados – e de forma imbricada, os sentidos – do trabalho foram se transformando ao mesmo tempo em que a sociedade e seus processos produtivos, não podendo o mesmo ser tomado como uma categoria com um exclusivo referente simbólico, ahistórico ou homogêneo. Da antiguidade à idade moderna, o trabalho teve alterações de significado, indo de um processo indesejado, degradante e inferior a um suposto lugar de meio para obtenção de bençãos e para integração na vida social. A idade moderna e, posteriormente a contemporaneidade, consolidou o trabalho como categoria de alta centralidade na estruturação da sociedade e dos indivíduos, cristalizando-se, privilegiadamente, porém, na identificação trabalho e emprego, consolidando a separação entre trabalho material e intelectual e garantindo a expansão do modelo heterogerido de trabalho. Com a crise do capital e a reorganização das estratégias de acumulação, o trabalho tem sido alvo de investidas e consequentes transformações do seu significado. Nesse contexto, a flexibilidade se destaca como fator de reordenamento dos sentidos e significados, dado que assume um papel qualificador de diversos elementos referentes ao mundo do trabalho, especialmente impactando na designação das organizações, no processo produtivo e nas relações de trabalho. Este novo trabalho, flexibilizado, demanda um novo trabalhador e, neste processo dinâmico entre subjetividade e objetividade, novos sentidos são construídos. O aumento acentuado do desemprego e a aceleração da precariedade do trabalho não lhe retiram o lugar de eixo da vida social e construção de identidade, mas redimensionam estes aspectos acentuando os elementos de insegurança, instabilidade e fragilidade de vínculos. É esse trabalho institucionalizado, configurado via tensão e contradição com o capital, organizado em torno da divisão de tarefas, heterogerido e assalariado, que é alvo de interesse de investigação científica sobre seu sentido e significado, especialmente a partir dos anos 70 do século XX, encetando uma série de proposições e articulações teóricas sintetizadas neste estudo. Os constructos sobre sentidos e/ou significados do trabalho apresentam grande amplitude, sendo produzidos por diferentes áreas do conhecimento e a partir de

diferentes compreensões epistemológicas e metodológicas. Entre os estudos destacam-se as contribuições de Hackman e Oldham, os estudos do grupo MOW, as contribuições da Escola Sociotécnica e as investigações de Estele Morin. A opção teórica feita neste estudo foi não tomar o sentido do trabalho como um atributo que um trabalho tem ou não, nem procurar encontrar sentido único, estanque, via atributos que ele apresente e que o trabalhador identifique. O que a reflexão teórica ofereceu de mais significativo foi a compreensão de que o sentido atribuído pelos indivíduos ao trabalho é multidimensional e resulta da interação entre a história particular do sujeito, as dinâmicas intersubjetivas e a apropriação, via mediação simbólica, de significados produzidos social e historicamente.

Para cumprir essa disposição, optou-se por uma metodologia qualitativa que privilegiasse a produção de narrativas e impulsionasse uma reflexão crítica, seja por parte dos sujeitos pesquisados, seja por parte da pesquisadora envolvida no processo de investigação. Abriu-se mão de intenções de generalização a partir dos resultados encontrados, dando preferência a um processo de pesquisa que abrangesse de forma compreensiva os dados. A pesquisa foi planejada e realizada considerando a interdependência entre seus momentos diversos, tais como levantamento do estado da arte e definição do problema, construção do caminho metodológico e relação do mesmo com as escolhas epistemológicas e políticas da pesquisadora, coleta de dados e referências teóricas, tratamento dos dados e renovado olhar sobre bibliografias que contribuíssem na compreensão dos resultados. O objeto de estudo foi delimitado a partir da compreensão do mesmo como produto de uma gênese histórica e a pesquisadora assumindo um papel ativo e que contribui na co-determinação do objeto. Assim, ao tomar posição (como, por exemplo, escolhendo ouvir os trabalhadores do chão de fábrica, lugar de fala geralmente silenciado no par capital versus trabalho), contribuir na negação das forças de determinação, objetivando superar a noção de objeto como dado na sua aparência imediata e tomando-o na sua especificidade, produto que é de uma história social e particular. Essa opção mostrou-se acertada, posto que permitiu uma crítica sistemática ao próprio percurso da investigação, às teorias esposadas, ao processo de tratamento de dados e até às próprias conclusões elencadas. Procurou-se, em todo o processo, configurar um empreendimento de apropriação do real concreto como real pensado, procurando evitar a fuga do pensamento como um elemento exterior e anterior à relação de pesquisa. O processo de investigação assim construído desvinculou-se não só de um enrijecimento metodológico como de uma visão naturalizada dos processos organizacionais e de intenções de melhoria de performance empresarial como resultado.

0.1. Principais conclusões do estudo

A fim de balizar o percurso de investigação foram feitas, na introdução deste estudo, algumas questões auxiliares, não com a intenção de encontrar respostas completas ou explicar a realidade, mas como referências para a reflexão. Neste momento retomadas, as questões operam como elementos de sistematização das conclusões, evitando a cristalização e suposição de verdade ao encetar concomitantemente outros e novos questionamentos. Inicialmente se perguntou:

a) no atual contexto laboral, qual a importância que o trabalho ocupa na vida do trabalhador, em sua própria perspectiva? Os resultados parecem indicar que o trabalho ocupa, na vida dos trabalhadores entrevistados, um lugar de centralidade, não só porque constitui sua identidade como sujeito, mas pela forma como organiza as demais dimensões da vida do indivíduo, articulando-se com a família e o lazer, por exemplo. Narrada de forma positiva, essa centralidade parece decorrer de características intrínsecas à realização da atividade, mas também emerge como efeito da caracterização do trabalho no mundo contemporâneo, como emprego. Assim, a remuneração e a independência financeira que dela decorrem parecem qualificar satisfatoriamente a vivência do trabalho.

b) que aspectos predominam no sentido que os trabalhadores conferem ao seu trabalho? Destacam-se, nas narrativas dos trabalhadores portugueses e brasileiros, pontos de confluência, mas com intensidade e caracterizações diferentes. Os trabalhadores portugueses enunciam seu trabalho como vivência ora de prazer, ora de sofrimento. No âmbito do prazer, destacam-se os seguintes aspectos: gosto pela tarefa – enfatizando a variedade de tarefas realizadas, a identificação com o que se realiza e a autonomia para fazê-la; a compreensão do trabalho como útil à organização; o bom relacionamento interpessoal com os demais trabalhadores e a sensação de constante aprendizado ao mesmo tempo em que se têm boas condições de trabalho e o conforto de atuar na área de formação. No que se refere ao sofrimento, os trabalhadores portugueses enfatizam o estresse, a pressão no cotidiano organizacional, o cansaço consequente da demanda de agilidade e a cobrança acentuada de desempenho que eles imputam a eles mesmos. Na narrativa dos trabalhadores brasileiros, que indicam uma valoração positiva e central para o trabalho, os aspectos que predominam na configuração dos sentidos que eles conferem ao trabalho parecem ser a independência financeira que a remuneração

recebida em troca do trabalho oferece, tornando-se um meio eficiente para o consumo; a execução de tarefa monótona, repetitiva e cansativa fisicamente e o papel de eixo imputado ao trabalho, que organiza e viabiliza as outras dimensões da vida do trabalhador. Neste sentido, o trabalho contraditoriamente é o que possibilita a vivência das demais dimensões humanas, mas, concomitantemente, cerceia essas experiências dado que demanda praticamente todo tempo e esforço dos sujeitos.

c) na ótica de quem realiza o trabalho, como é percebida a flexibilização da produção?

Há uma diferença nas entrevistas dos trabalhadores brasileiros e portugueses no que se refere a organização, divisão e realização do trabalho e a presença da tecnologia como mediadora desses processos. Essa diferença pode ser resultante, em grande parte, das diferenças de formação do quadro de trabalhadores nas duas fábricas e dos diferentes processos de introdução e uso de tecnologias. Os trabalhadores portugueses viram a Autoeuropa emergir já em um modelo enxuto de produção, com a organização do espaço físico e o emprego de máquinas avançadas como constituintes do cotidiano organizacional. Nesse contexto, eles narram a tecnologia como um fator que aumenta o interesse pela tarefa, desafiando cognitivamente e possibilitando a aprendizagem do trabalhador e melhoria do processo produtivo. Os trabalhadores brasileiros, contudo, relatam a relação com os avanços tecnológicos como momentos de tensão e ruptura, dado que associados ao desemprego e à demanda de adaptação passiva. Um aspecto a ser considerado é a antiguidade da fábrica, que foi montada nos anos 50, no Brasil, com procedimentos de gestão ainda relacionados ao fordismo-taylorismo e que tem passado de forma intermitente e incompleta pelo processo de mudança de paradigma. Apesar de algumas áreas terem sido adaptadas a um padrão flexível, parte das tarefas ainda é realizada no modelo produtivo fracionado, repetitivo e pouco desafiador. Tão importante quanto a natureza da tarefa realizada no padrão taylorista, é a compreensão da vivência dos relacionamentos laborais operando neste modelo. Assim, a hierarquia, a presença de normas, a rigidez dos processos se apresentam como um dos elementos que configuram e limitam a relação dos trabalhadores com os avanços tecnológicos na organização.

d) como os sujeitos apreendem e simbolizam sua história laboral? Uma compreensão possível a partir das narrativas é que os trabalhadores ora se colocam em uma posição ativa, como realizadores do trabalho e atentos às consequências e interações decorrentes, ora se apresentam como passivos, elementos componentes de um sistema, naturalizando a realidade social e trazendo a organização/fábrica para o centro da narrativa, sendo ela representada como benevolente e, mesmo, dadivosa.

Alguns trabalhadores, portugueses e brasileiros, apontam as tensões entre capital-trabalho, mas este não é o discurso predominante. Nas narrativas dos entrevistados portugueses, percebe-se um distanciamento das formas de organização tradicionais dos trabalhadores, como os sindicatos, e uma certa descrença em relação aos mecanismos usuais de pressão como a greve. Este clima parece ter relação tanto com a história do município onde se localiza a fábrica – que já foi um polo relevante de indústrias com relativo destaque para a organização sindical e que passou por momentos difíceis de fechamento de empresas e grande desemprego antes da instalação da Autoeuropa; como com a forma como se implementou o recrutamento, seleção e treinamento dos trabalhadores, valorizando os mais jovens e com pouca vivência de organização coletiva. Entre os trabalhadores brasileiros, encontra-se uma narrativa evolucionária a esse respeito. Os entrevistados parecem orgulhar-se das conquistas anteriores via organização sindical e luta trabalhista, mas parecem entender que o novo contexto demanda uma postura menos combativa e mais alicerçada na mediação da Comissão Interna.

e) no contexto globalizado, há especificidades na construção de sentido para o trabalho, dependendo de variáveis como localização geográfica, tempo de trabalho, nível de escolaridade? Essa questão se mantém, posto que foram poucos os elementos disponíveis para traçar diferenças entre os respondentes, a não ser a diferença primária, o país de origem. De resto, os entrevistados brasileiros e portugueses formaram grupos bastante homogêneos, entrevistados quase absolutamente do sexo masculino, predominantemente com mais de 40 anos, com vínculos antigos com as fábricas, com nível de formação de ensino médio e/ou técnico. No que se refere à localização das fábricas, em países diferentes, foram apresentadas diferenças que parecem se relacionar tanto com o momento sócio-histórico pelo qual os países atravessavam no momento das entrevistas como pelas especificidades do funcionamento das fábricas em questão.

f) em um processo laboral caracterizado pela reestruturação produtiva e flexibilização da produção, como dinamicamente se configura a subjetividade do trabalhador? Um aspecto importante dessa subjetividade parece ser o tensionamento entre racionalidades, substantiva e instrumental, no cotidiano organizacional. Além dos aspectos relacionados ao sofrimento e sensação de deriva, encontrados na literatura e nas narrativas dos entrevistados, o modelo produtivo e a dinâmica das organizações consequente parecem indicar o reforço de uma racionalidade instrumental, que se alicerça no cálculo utilitário das ações e relações. Neste contexto, o que os

trabalhadores parecem buscar, mesmo nos vínculos pessoais, é a garantia do desempenho e da produtividade. Há uma descrição quase linear e causal entre os elementos trabalho → remuneração → sobrevivência e a qualidade das relações parece ser avaliada em função da contribuição das mesmas no alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, as narrativas parecem oferecer a compreensão de que as relações, mesmo parcialmente instrumentalizadas, transcendem essa dimensão, apresentando plasticidade, enriquecimento da vivência e conferindo satisfação e prazer aos envolvidos. Nesse sentido e dessa forma, os vínculos não se limitam à sua contribuição ao sucesso organizacional, mas dão matizes à vivência e construção indenitária dos sujeitos. Entende-se que o que está implicado no processo de construção dos sentidos do trabalho não é um mero amálgama de sentidos instrumentais e substantivos, mas um processo ativo de resistência e subversão da realidade organizacional, evidenciando as contradições e tensionamentos do lugar do trabalhador no contexto da produção enxuta em tempos de capitalismo flexível.

As reflexões sistematizadas acima e decorrentes das questões de pesquisa, são qualificadas e complementadas pelo levantamento do alcance dos objetivos específicos desta pesquisa. A pesquisa objetivava:

(1) analisar os sentidos do trabalho e das relações de trabalho para os trabalhadores portugueses: pode-se afirmar que os trabalhadores portugueses entrevistados falam de um trabalho cujo sentido é um amálgama de vivências de prazer e sofrimento, dinamicamente relacionando a tensão em relação às chefias, segurança (especialmente financeira), satisfação com a tarefa e integração ao sistema;

(2) analisar os sentidos do trabalho e das relações de trabalho para os trabalhadores brasileiros: os trabalhadores brasileiros designam o trabalho que realizam como central na sua vida e narram um entrelaçamento entre exaustão, independência financeira, com relações concomitantemente instrumentalizadas e emancipatórias, em uma organização hierarquizada e competitiva na qual se sentem irrelevantes, mas que lhes confere prestígio social;

(3) analisar as relações entre os sentidos do trabalho e das relações de trabalho e os elementos da organização do trabalho: percebe-se o sentido atribuído ao trabalho fortemente relacionado com a organização e divisão de tarefas, autonomia na realização do trabalho, relação com a tecnologia empregada, normas e ritmo de trabalho. Os trabalhadores portugueses evidenciam um cansaço relativo aos turnos e

número de horas de trabalho, também falam da satisfação no uso da tecnologia e em um ritmo de trabalho intenso mais no que se refere à tomada de decisão do que a uma exigência física. Os trabalhadores brasileiros também referem-se ao cansaço decorrente do tempo que precisam dedicar à empresa, porém evidenciam maior exaustão física, menor controle sobre o processo de trabalho e descrevem a inserção e uso de tecnologia mais como desgaste que como contribuição à realização da tarefa. Tanto brasileiros como portugueses parecem evidenciar o desejo de mais canais e espaços de comunicação com a chefia, apesar de valorizarem o trabalho da comissão interna dos trabalhadores;

(4) analisar e comparar os aspectos de aproximação e diferenciação entre os sentidos construídos por trabalhadores portugueses e brasileiros: a discussão encetada neste estudo aponta que parte significativa dos sentidos atribuídos ao trabalho pelos entrevistados portugueses e brasileiros mantém muitos pontos de convergência, destacadamente os relativos à independência financeira, estabilidade na organização e contribuição do trabalho na conformação da identidade pessoal. Ficaram evidentes as divergências principalmente decorrentes das especificidades das estruturas organizacionais das fábricas em que os mesmos realizam seu trabalho.

(5) analisar os aspectos de aproximação e diferenciação entre os sentidos construídos pelos diversos perfis de trabalhadores: esse objetivo não pôde ser alcançado, nem mesmo em aproximações, dada a extrema homogeneidade dos entrevistados no processo de configuração do campo empírico, decorrente, em grande parte do fato de que participação na pesquisa decorreu do consentimento e adesão dos entrevistados.

0.2. Contribuições, Limitações e Trilhas de Pesquisa

Para além das conclusões acima apresentadas, considera-se que a principal contribuição deste estudo decorre da delimitação do campo empírico a partir de um posicionamento epistemológico e político da pesquisadora. De forma complementar, o uso de uma estratégia de pesquisa e de técnicas de coleta e tratamento dos dados de base hermenêutica-dialética, colabora na expansão e consolidação dessa abordagem no âmbito dos estudos organizacionais⁹. Esta opção, porém, de forma concomitante, afetou o trabalho impondo-lhe um limite significativo. Ao conformar o campo empírico a

⁹ Esta contribuição já se evidencia na aprovação e apresentação de um artigo, derivado da reflexão sobre a metodologia de pesquisa, no V Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa e I International Symposium on Qualitative Research, presente no Apêndice H.

partir de uma relação ativa com os indivíduos que comporiam o grupo de entrevistados, a pesquisa ficou limitada a tratar apenas com os sujeitos interessados e disponíveis, não permitindo a construção de uma amostra mais diversificada, que oportunizasse aprofundar horizontalmente as discussões.

Essa limitação indica que pesquisas futuras podem ser relevantes investigando outras fábricas de outras montadoras, nos dois países, com outras trajetórias de inserção e uso de tecnologia na definição do processo produtivo. Ainda nesse campo empírico, parece relevante investigar outras fábricas da Volkswagen, a fim de refletir sobre as variações na forma como a dinâmica organizacional é simbolizada pelos trabalhadores, quais as especificidades da cultura organizacional e qual o impacto das características culturais nacionais. Para além disso, indica-se a necessidade de continuar investigando o impacto na subjetividade dos trabalhadores envolvidos mais diretamente na organização e divisão do trabalho em um modelo enxuto de produção.

Finalmente, encerro a escrita deste trabalho entendendo-a como necessária não apenas como prova concreta da conclusão do processo de doutoramento, mas, principalmente, como um convite à interlocução e ao debate. Entendo que o processo de construção do conhecimento sobre um fenômeno tão próximo, recente e pouco previsível, com a dinâmica subjetividade-reestruturação produtiva, só tem a ganhar com a constante revisão crítica dos conteúdos produzidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackermann, K. (2007), *Mercado de trabalho invisível: a articulação entre o trabalho no mercado informal, o emprego e o desemprego na trajetória*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Aguiar, W.M.J.; Ozella, S. (2013), “Apreensão dos Sentidos: Aprimorando a Proposta de Núcleos de Significação”, *Estudos RBEP*, Brasília, 94(236): 299-322, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/2271/1908>. Acesso em 14 de abril de 2014.

Aktouf, O. (1996), *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas.

Aktouf, O. (2004), *Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a Síndrome do Avestruz*. São Paulo: Atlas.

Albantes Moreira, L.A. (2004), *Notas de Aula*. Disciplina Ensino e Pesquisa em Administração. Mestrado Acadêmico em Administração. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Universidade Estadual do Ceará.

Albantes-Moreira, L. A. (1993), *Docta Ignorantia: sobre o que e como teoriza a teoria organizacional e administrativa prevalente*. 1993. 113p. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Albantes-Moreira, L.A. (2002), *An Exploratory Study on the Nature of the Representations of Organization, Manager and Management within a Group of Teachers of a Business School*. Ecole des Hautes Etudes Commerciales - Montreal, HEC, Quebec, Canadá, Tese de Doutorado.

Albantes-Moreira, L.A.; Batista-dos-Santos, A.C. & Nepomuceno, L.H. (2005), “Uma reflexão crítica sobre o processo de Introdução de um Sistema ERP em uma Empresa de Médio Porte no Nordeste Brasileiro”, *Fórum CRITEOS*, Porto Alegre.

Albantes-Moreira, L.A.; Batista-dos-Santos, A.C. (2004), “Qualidade, Subalternidade, Subjetividade e Organização: O Testemunho de um Trabalhador e a Compreensão Crítica de um Sistema de Gestão pela Qualidade”, *Encontro Anual da ANPAD*, 28, Curitiba, 2004. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004, 1 CD.

Alberton, D. M. (2008), *Os sentidos atribuídos ao trabalho pelos profissionais do ramo publicitário de Porto Alegre* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Albornoz, S. (2008), *O que é trabalho*. São Paulo: Editora Brasiliense, Col. Primeiros Passos.

Alves, Giovanni. (2002), "Trabalho e sindicalismo no Brasil: um balanço crítico da 'década neoliberal' (1990-2000)", *Revista de Sociologia e Política*, 19: 71-94

Alves, M.A.; Blikstein, I. (2006), "Análise da narrativa" in: Godoi, C.K.; Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A.B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, pp. 403-428.

Alves, G. (2011), *Trabalho e subjetividade: o "espírito do toyotismo" na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Editora Boitempo.

Andrade, L.M.C. (2001), *A Satisfação Profissional Dos Enfermeiros De Pediatria. Dissertação de Mestrado*. Faculdade de Medicina. Universidade do Porto. 121p.

Andrade, S. P. C., Tolfo, S. R., & Dellagnelo, E. H. L. (2012), "Sentidos do Trabalho e Racionalidades Instrumental e Substantiva: Interfaces entre a Administração e a Psicologia", *Revista de Administração Contemporânea*, 16 (02):.200-216.

Andriola, Ítalo Roberto; Souza, Washington José de. (2002), *Fordismo intensificado: a face rígida da produção flexível*. João Pessoa: Idéia.

Antunes, R. (2003a), *Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Bomtempo.

Antunes, R. (2003b), *Adeus ao trabalho? ensaio sobre a metamorfose e a centralidade do mundo do trabalho*. (9 ed.) São Paulo: Cortez.

Antunes, R. (2005), *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Bomtempo.

Antunes, R. (2011), "O Trabalho e seus Sentidos", *Revista Debate & Sociedade*, Uberlândia, 1 (1): 5-13.

Aranha, M.L.A & Martins, H.P. (1993), *Filosofando: introdução à filosofia*. (2ª. Edição). Editora Moderna: São Paulo.

Araújo R. R. de, & Sachuk, M. I. (2007), “Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas”, *Revista de Gestão USP*, São Paulo, 14: 53-66.

Aznar, G. (1995), *Trabalhar Menos para Trabalharemos Todos*. São Paulo: Scritta.

Bakhtin, M. (2004), *Marxismo e filosofia da linguagem*. São Paulo: Hucitec.

Barret, M. (1988), “Família” in: Bottiomore, T. (ed.). *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, pp. 146-147.

Barros, J.P.P.; Paula, L.R.C.; Pascual, J.G; Colaço, V.F.R & Ximenes, V.M. (2009), “O conceito de “sentido” em Vigostsky: considerações epistemológicas e suas implicações para a investigação psicológica”, *Psicologia e Sociedade*, Porto Alegre, 21 (v.2): 174-181.

Basso, I. S. (1998). “Significado e sentido do trabalho docente”, *Caderno CEDES*, 19(44), 19-32. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-32621998000100003&script=sci_arttext. doi: 10.1590/S0101-32621998000100003.

Bastos, A.V.B.; Pinho, A.P. M. & Costa, C. A. (1995), “Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais”, *Revista de Administração de Empresas*, 35(6): 20-29.

Batista-Dos-Santos, A. C. & Nepomuceno, L.H. (2008), “A Subjetividade ante as Reestruturações (In) Flexíveis do Capital: Crítica da Inserção de um Sistema ERP em uma Indústria Brasileira” in: Brito, Lydia Maria Pinto. (Org.). *Práticas de Pesquisas em Gestão de Pessoas* 2. 1ed.Fortaleza: Edições UFC, 2008, pp. 325-343.

Batista-dos-Santos, A.C. & Nepomuceno, L.H. (2008), “Crítica do Conceito de Competência ante as Transformações no Mundo do Trabalho e na Gestão das Pessoas nas Organizações”, *Revista Symposium (Lavras)*, 12:6-16.

Batista-dos-Santos, A.C. & Añez, M.E.M (2009), “A Visão de Trabalhador na Teoria das Organizações: Uma abordagem crítica”, *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Trabalho Completo.

Batista-dos-Santos, A., Cardoso, M., Pelógio, E., Amaral, I., & De Oliveira, J. (2009), “Sobre O Trabalho, O Trabalhador E A Teoria Das Organizações: Uma Leitura

Batista-dos-Santos, A. C.; Cardoso, M. F.; Nepomuceno, L. H. & Menezes, L. M. (2013), “Novos discursos sobre o trabalho? Reflexões sobre as concepções de graduandos em Administração”, *Gestão e Sociedade* (UFMG), 7: 138-166.

Batista-dos-Santos, A.C. (2013), *Concepções de Administração e Administrador em Tempos de Capitalismo Flexível: uma abordagem crítica*. 294 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, Natal.

Batista-dos-Santos, A.C., Cardoso, M., Leslye, D., Mói, A.L.R. & De Oliveira, J. (2014), “O trabalho na contemporaneidade: estudo sobre as dimensões que trabalhadores de uma organização pública associam ao trabalho”, *Revista Ciência Administrativa*, Fortaleza, 20 (1): 347-379.

Bauman, Zygmunt (2001), *Modernidade Líquida*, Jorge Zahar Editores, São Paulo.

Beck, Ulrich. (1997), “Capitalismo sem trabalho”, *Ensaio FEE*. Porto Alegre, FEE, 18 (1): 41-55.

Belloquim, A. & Lacombe, B. (2003), “Administração: uma disciplina esquizofrênica”, *Seminários em Administração* 6., 2003, São Paulo. *Anais*. São Paulo: FEA-USP.

Bendassolli, P. F. (2007), *Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho*. 1.ed. Aparecida, SP: Idéias & Letras.

Bendassolli, P. F. (2009), *Psicologia e trabalho: apropriações e significados*. São Paulo: Cengage Learning.

Berger, P.; Luckmann, T. (1999), *A construção social da realidade: tratado de Sociologia do conhecimento*. 17ª. Ed. Petrópolis: Vozes.

Betiol, M. I. S. (2006), “Análise exploratória sobre os sentidos do trabalho em duas visões: região metropolitana de São Paulo e região Parisiense”, *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil.

Betioli, M. I. S. (2009), "Os "sentidos" do trabalho em duas visões: São Paulo e Paris", *GVpesquisa*, (3). Recuperado em 15 de março de 2016, de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3099>

Bicalho, R. A. & Paes de Paula, A. P. (2009), "Empresa júnior e a reprodução da ideologia da Administração", *II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ) da Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração (ANPAD)*, 2006, Curitiba. Anais. Curitiba, 2009. 1 CD-ROM.

Bicalho, R. A. (2009), *Das histórias de violências em uma empresa júnior à reprodução da ideologia da administração*. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Blanch Ribas, J. M. (2003), *Teoría de las relaciones laborales: fundamentos*. Barcelona: UOC.

Boltanski, L.; Chiapello, E. (2009), *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: WMF Martins Fontes.

Borges, L. de O. (1998), "Os pressupostos dos estudos do significado do trabalho na psicologia social: no caminho do existencialismo", *Vivência*, Natal, 12.(2): 87-105.

Borges, L. O. (1997), "Os atributos e a medida do significado do trabalho", *Psicologia: teoria e pesquisa*, 13(2): 211-220.

Borges, L. O. (1999), "As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional", *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 1999, 3(3): 81-107.

Borges, L.O. (2014), "Devemos ser contrários ou favoráveis às empresas juniores na psicologia?", *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(4): 481-488.

Borges, Livia de Oliveira; Alves Filho, Antônio. (2003), "A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho, IMST", *Avaliação Psicológica*, Porto Alegre, 2.(2): 123-145.

Borges, J. F.; Medeiros, C. R. O.; Miranda, R. (2008), "Construção social das relações de gênero e da carreira executiva: análise semiótica da presença de estereótipos na literatura gerencialista", *32º Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de*

Pós-graduação em Administração (ENANPAD), Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 1 CD-ROM.

Borsoi, I.C.F. (2011). “Vivendo para trabalhar: do trabalho degradado ao trabalho precarizado”, *Convergência*, 18(55): 113-133.

Boudon, R. & Bourricaud, E. F. (2002), *Dicionário Crítico de Sociologia*. São Paulo. Ed. Ática.

Braga, C. D.; Lima, I. L. C. “Transformações na função gerencial: a percepção dos gestores de recursos humanos sobre o papel do gerente contemporâneo”, *I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) da Associação Nacional dos Curso de Pós-graduação em Administração (ANPAD)*, 2007, Natal. Anais. Natal: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

Bueno, F. S. (1984), “Família” in: *Dicionário Escolar da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro. FAE.

Bueno, M. & Macêdo, K. B. (2012), “Viver e escrever no processo criativo do trabalho do escritor literário”, *V Congresso de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2012, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, 2012, p.152.

Cabral, A. (2012), “O Lugar Do Trabalho Na Vida Dos Diplomados Do Ensino Superior Em Processo De Inserção Profissional”, *VIII Congresso Português de Sociologia*. Porto.

Caetano, A, Tavares, S., & Reis, T. (2003), “Valores do trabalho em Portugal e na União Europeia” in J. Vala, M. V. Cabral & A. Ramos (Orgs). *Valores sociais: mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, pp.430-455.

Caproni Neto, H.L. (2012), “Análise do Significado e dos Sentidos do Trabalho para os Funcionários do Setor Contábil-Financeiro de uma IES Pública”, *IX Congresso Virtual Brasileiro de Administração – CONVIBRA*. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2012.asp?ev=25&lang=es&ano=2012>. Acesso em 02 de maio de 2014.

Cardoso, M. F. (2010), *Vigilância eletrônica no trabalho bancário: do controle consentido ao totalitarismo corporativo*. 2010. 148p. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

Carneiro, C. & Nepomuceno, L. H. (2004), "Dimensões esquecidas da identidade do trabalhador e conflitos organizacionais: um estudo de caso em uma empresa de médio porte no setor de saúde", *Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração*, 28, 2004, Curitiba. Anais...Curitiba: ENANPAD, 2004.

Carvalho, J. L. F.S. & Leitão, S. P. (2001), "Violência e mudança nas organizações: uma crítica à metáfora business-as-war", *RAP*, 35(2): 39.

Casaca, S.F. (2005), "Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização", *SOCIUS Working Papers*. nº10/2005.

Casaca, S.F. (2014), "O Envolvimento dos/as trabalhadores/as e o modelo *lean production*: um estudo de caso" in: Kovács, I. (Coordenação), Casaca, S.F., Cerdeira, MC. & Peixoto, J. *Temas atuais da Sociologia do Trabalho e da Empresa*. II Série nº 24, Coleção Económicas, Editora Almedina, 2014.

Casaca, S.F., Stoleroff, A. (1996), "Em que medida a "produção magra" rompe com o paradigma de gestão do trabalho anterior?: Um contributo a partir de um caso português", *III Congresso Português de Sociologia*. Disponível em: http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4926af914476d_1.pdf

Castel, R. (1998), *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes.

Cavalheiro, G. (2010), *Sentidos Atribuídos ao Trabalho por Profissionais Afastados do Ambiente Laboral em Decorrencia de Depressão*. (dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. Disponível em: <http://www.cfh.ufsc.br/~ppgp/Gabriela%20Cavalheiro.pdf>. Acesso em 27 de abril de 2014.

Chesnais, F. (1996), *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã.

Cimbalista, S. (2006), *Adversidades no trabalho: a condição de ser trabalhador no sistema de produção flexível na indústria automobilística brasileira*. Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis. [Tese de Doutorado] <http://tede.ufsc.br/teses/PICH0056.pdf>

Cinalli, D. L. (2005), *O trabalho vazio de subjetividade: revolução tecnológica, racionalidade capitalista e alienação do trabalhador na indústria*

automotiva do Paraná. Programa de Pós-graduação em Sociologia. Universidade Federal do Paraná. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/6055/Disserta%E7%E3o%20Cinalli.pdf?sequence=1>

Clegg, S. R.; Hardy, C. (1998), "Introdução: organização e estudos organizacionais" in: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v.1.

Codo, W., Sampaio, J. J. C., & Hitomi, A.H. (1993), *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis: Vozes.

Codo; W.; Soratto, L. & Vasques-Menezes, I. (2004), "Saúde mental e trabalho" in: Zanelli, J.E.B.A & Bastos, A.V.B. (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, pp. 276-299.

Correia, A. D. (2000), "A AutoEuropa: um modelo de produção pós-fordista", *Análise Social*, XXXV (156): 739-779. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218812180K1mRW6sj7Ee06WQ7.pdf>

Costa, M. da S. (2005), "O Sistema de Relações de Trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual", *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 20(59): 111-131.

Costas, F. A. T. & Ferreira, L. S. (2011), "Sentido, significado e mediação em Vigostsky: implicações para a constituição do processo de leitura", *Revista Iberoamericana de Educación*. 55: 205-222.

Coutinho, M. C., Diogo M. F. & Joaquim, E. P. (2008), "Sentidos do trabalho e saber tácito: estudo de caso em universidade pública", *PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora*, 9 (1): 99-108.

Coutinho, M. C., Magro, M. L. P. da, & Budde, C. (2011), "Entre o prazer e o sofrimento: Um estudo sobre os sentidos do trabalho para professores universitários", *Psicologia: Teoria e Prática*, 13(2): 154-167.

Davel, E. & Colbari, A. (2000), "Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade", *Organização e Sociedade*, Salvador, 7 (18): 45- 63.

Dejours, C. (1993a), “Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações” in: Chanlat, J.F. (coord.) *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.

Dejours, C. (1993b), “Intelligence pratique et sagesse pratique: deux dimensions méconnues du travail réel”, *Education permanente*, 116: 47-70.

Dejours, C. (1994), *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento trabalho*. São Paulo: Atlas.

Dejours, C.(1998), *A loucura do trabalho: estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Cortez.

Dejours, C. (2003), *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Demo, P. (1990), “Dialética e qualidade política” in: HAGUETTE et all. *Dialética Hoje*. Petrópolis: Vozes.

Demo, P. (2003), *Avaliação Qualitativa*. São Paulo: Ed. Cortez.

Dias, M. S. L. (2009), *Sentidos do trabalho e sua relação com o projeto de vida de Universitários*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Dimatos, A. A. M. (1999), *Prazer no trabalho*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis- SC.

Duarte, R. (2004), “Entrevistas em pesquisas qualitativas”, *Educar*. Curitiba, 24: 213–225.

Dubar, C. (2005), *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Título original: La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles. Tradução de A. S. M. Silva. São Paulo: Martins Fontes.

Emery, F. (1964), *Report on the Hunsfoss Project*. London: Tavistock, 1964. Tavistock Document Series.

Emery, F. (1976), *Future we are in*. Leiden : Martinus Nijhoff.

ENEI (2014), *Documento de Trabalho número 2 da Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020*.

England, G. W. & Whiteley, T. W. (1990) "Cross-national meaning of working" in: Brief, A. P. & Nord, W. R. *Meanings of occupational work*. Toronto: Lexington Books.

Enriquez, E. (1997), *Perda do trabalho, perda da identidade*, Conferência proferida durante o Seminário "Trabalho e Existência" promovido pelo Instituto de Relações do Trabalho e pelo Instituto Jacques Maritain da PUC Minas em parceria com a Escola do Legislativo da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, em Belo Horizonte, em 13/11/1997. Recuperado em 9 junho, 2011, de <http://pt.scribd.com/doc/43704150/Perda-Do-TrabalhoPerda-Da-Identidade>

Enriquez, E. (2000), "Vida psíquica e organização" in F. C P., Motta, & M. E. de Freitas (Eds.), *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Faria, J. H. (2004), *Economia Política do Poder*. Curitiba: Juruá Editora.

Faria, J. H.; Kremer, A. (2004), "Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação", *Revista Eletrônica de Administração*, 10(41).

Fecina, A. R.; Moraes, R. V. (2013), "Várias Interpretações e um Problema: a Redução do Emprego Assalariado Formal", *Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos"*, 04 (1): 68-76.

Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003), *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira*. Brasília: Ler, Pensar e Agir.

Five. P. (2005), *Diagnóstico da Indústria Automóvel em Portugal*. INTELI.

Fontenelle, I. A. (2008), *Pós-modernidade: trabalho e consumo*. São Paulo: Cengage Learning, (Col. Debates em Administração).

Fontanella, B.J.B.; Ricas, J. & Turato, E.R. (2008), "Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas", *Cadernos de Saúde Pública*, 24(1): 17-27.

Foucault, M. (2004), *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 29ª ed. Tradução de Raquel Ramalhete. Petrópolis, RJ: Vozes.

Franco, T., Druck, G. & Seligmann-Silva, E. (2010), "As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado", *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 35(122): 229-248.

Freitas, L.G.; Facas, E. P. (2013), "Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores", *Estudos e Pesquisa em Psicologia*, 13 (1): 7 – 26.

Frigotto, G. (1990), "Da compreensão da crítica da centralidade do trabalho à crítica da crítica" in: Frigotto, G. *Educação e Crise do Capitalismo Real*. SP, Cortez, 2ª ed., pp.107-134.

Frigotto, G. (2003) "Prefácio" in: Gurgel, C. *A gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal*. São Paulo: Cortez.

Furtado, O. (2003), "Psicologia e relações de trabalho: em busca de uma leitura crítica e uma atuação compromissada" in: Bock, A. M. B. (Org.) *A perspectiva sócio-histórica na formação em Psicologia*. Petrópolis: Vozes.

Fusfeld, D. R. (2001), *A era do economista*. São Paulo: Saraiva.

Gaujelac, V. (2007), *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Idéia e Letras.

Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.

Goldenberg, M. (1997), *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Ed. Record.

Gonçalves, C.M. & Coimbra, J. (2002), *Significados construídos em torno da experiência Profissional/Trabalho*. Recuperado de http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0119&area=d7&subarea

Gonçalves, C. M., & Coimbra, J. L. (2004), "Que significa trabalhar? ESAT, uma escala para avaliar os significados do trabalho", Comunicação apresentada na *X Conferência Internacional sobre "Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*. Braga, Universidade do Minho.

Gonçalves, C. M. (2006), *A família e a construção de projectos vocacionais de adolescentes e jovens* (Tese de doutorado não publicada). Universidade do Porto: Porto, Portugal.

Gonçalves, C. M & Fernandes, F. S. (2012a), "O Que Significa o Trabalho na Perspectiva dos Alunos do Ensino Médio do Amazonas?", *Anais do VIII Seminário do*

Trabalho: Trabalho, Educação e Políticas Sociais no Século XXI. Disponível em: http://www.estudosdotrabalho.org/texto/gt1/o_que_significa_o_trabalho.pdf

Gonçalves, C. M & Fernandes, F. S. (2012b), “Jovens brasileiros e portugueses atribuem os mesmos significados ao trabalho? um estudo transnacional” in: Geraldine, C. *Construir projectos, empreender carreiras: a formação, a orientação e o empreendedorismo: livro de actas*, pp.479-484, Publicação com texto(s) associado(s).

Gonçalves, C. M., Fernandes, F. S. & Oliveira, P. J. (2012c), “Adaptação e validação da escala de significados atribuídos ao trabalho – ESAT”, *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2): 183-196. Recuperado em 20 de março de 2016, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200006&lng=pt&tlng=pt

Gonzalez-Rey, F.L (2004), *O social na Psicologia e a Psicologia Social: a emergência do sujeito*. Petrópolis: Vozes.

Gorz, André. (1987), *Adeus ao proletariado: para além do socialismo*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

Goulart, P. M. (2009), “O significado do trabalho: delimitações teóricas (1955-2006)”, *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, 12 (1): 47-55.

Graça, L.. (2002), *Novas formas de organização do trabalho*. Disponível em: <http://www.ensp.unl.pt/luis.graca/textos164.html>. Acesso em 10 de junho de 2016.

Gurgel (2003), C. *A gerência do pensamento: gestão contemporânea e consciência neoliberal*. São Paulo: Cortez.

Habermas, J. (1987), “A Nova Intransparência: A Crise do Estado de Bem Estar Social e o Esgotamento das Energias Utópicas”, *Revista Novos Estudos CEBRAP*. São Paulo, 18.

Hackman, R. & Oldham, G. (1975), *Development of the Job Diagnostic Survey*, *Journal of Applied Psychology* 1975, 60 (2): 159-170.

Haguette, T.M.F. (1990) “Dialética, Dualismo Epistemológico e Pesquisa Empírica” in: Haguette, T.M.F. (org.). *Dialética hoje*. Petrópolis: Vozes, pp. 145-175.

Harvey, D. (1992), *A Condição pós moderna*. São Paulo: Editora Loyola.

Heloani, J. R. & Capitão, C. G. (2003), *Saúde Mental e Psicologia do Trabalho*. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, 17 (2), pp. 102-108.

Horkheimer, M. (1980), "Teoria Tradicional e Teoria Crítica" in: Horkheimer, M.; Benjamin, W.; Adorno, T. W. & Habermas, J. *Textos Escolhidos*. São Paulo: Abril Cultural, pp. 117-154, Coleção Os pensadores.

Houaiss, A. (2001), *Dicionário Eletrônico Houaiss*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1 CD-ROM.

Jacques, E. (1978), "Des systèmes sociaux comme defenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution" in A. Lévy (Ed.), *Psychologie sociale: textes fondamentaux anglais et américains*, vol. 2, pp. 546-565. Paris: Dunod.

Jahoda, M. (1987), *Empelo y desempleo: un análisis socio-psicológico*. Madri: Ediciones Morata S. A.

Japiassu, H. & Marcondes, D. (2008), *Dicionário Básico de Filosofia*. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Job, F.P.P. (2003), *Os Sentidos do Trabalho e a Importância da Resiliência nas Organizações*. São Paulo: EAESP/FGV.

Johnson, A. G.(1995), "Família" in: *Dicionário de sociologia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Jovchelovitch, S. & Bauer, M.W. (2002), "Entrevista narrativa" in: Bauer, M.W.; Gaskell, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 3.ed. Petrópolis: Vozes, pp. 90-113.

Katz, C. (1995), "Evolução e crise do processo de trabalho" in: Katz, C.; Braga, R.; Coggiola, O. *Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*. SP: Xamã.

Kilimnik, Z. M., Reis Neto, M.T., Santos, G.S., Malta, V.D. & Santos, M.F. (2015), "O Significado do Trabalho: Um estudo com professores de Administração em uma Universidade", *Revista Lugares de Educação [RLE]*, Bananeiras-PB, 5 (11): 3-27.

Konig, H. A (1994), "Crise da Sociedade do Trabalho e o Futuro do Trabalhador: Crítica de um debate atual" in: *Teorias da educação e do Iluminismo - Conceitos de Trabalho e do Sujeito*. Werner Market (org.), Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.

- Kovács, I. (2002), *As Metamorfoses do Emprego*. Oeiras: Celta Editora.
- Kovács, I. (2005), *Flexibilidade no emprego: riscos e oportunidades*. Oeiras, Portugal: Celta.
- Kovács, I., Castillo, J. J. (1998), *Novos Modelos de Produção*, Oeiras, Celta Editora
- Kramer, S. (2001), "Linguagem e História" in: Frigotto, G. & Ciavatta, M. (Orgs.). *Teoria e educação no labirinto do capital*. Petrópolis: Vozes.
- Kuenzer, A. Z. (2002), *Pedagogia da fábrica: as relações de produção e a educação do trabalhador*. 6. ed. São Paulo: Editora Corte/Autores associados.
- Lacombe, B. M. B. (2002), "O aluno de administração de empresas, o trabalho e a construção da carreira profissional: contribuições de um estudo na Grande São Paulo", *26º Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração (ENANPAD)*, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 1 CD-ROM.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (1986), *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Lancman, S. (2008) "O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho" in: Lancman, S. & Sznclwar, L. I. (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz, pp. 25-36.
- Lane, S. T. M. (1984), "A Psicologia social e uma nova concepção de homem para a Psicologia" in S. T. M. Lane, & W. Codo (Orgs.), *Psicologia social: o homem em movimento*. São Paulo: Brasiliense, pp 10-19.
- Lane, S. T. M. (1995), "A mediação emocional na constituição do psiquismo humano" in: S. T. M. Lane, & B. B. Sawaia. *Novas Veredas da Psicologia Social*. São Paulo: Brasiliense, pp. 55-63.
- Lavie, J. (2001), *O amor é o crime perfeito*. São Paulo: Martins Fontes.
- Lazzareschi, N. (2007), *Trabalho ou emprego?* São Paulo: Paulus.
- Leite, J. (2013), "A Reforma Laboral em Portugal", *Revista General de Derecho del Trabajo e de Seguridad Social*, n.º 34.

Leite, M. de P. (2003), *Trabalho e sociedade em transformação. Mudanças produtivas e atores sociais*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.

Leontiev, A. (1978), *O desenvolvimento do psiquismo*. Lisboa: Livros Horizonte.

Lima Júnior, J.H.V. & Ésther, A.B. (2001), "Transições, prazer e dor no trabalho de enfermagem", *Revista de Administração de Empresas*, 41(3): 20-30

Lima, F. B. (2004), *Estresse, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de callcenter*. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Curso de Pós - graduação em Psicologia do Centro de Ciências da Vida da PUC, Campinas.

Lima, M. L.; Vala, J. & Monteiro, M.B. (1988a), "Os Determinantes de Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos", *Análise Psicológica*. Lisboa: Vol. VI, n.º 3/4, pp. 441 - 457.

Lima, M.P.; Pires, M.L. & Alves, P. (1995), "Transformações das relações laborais em três sectores: os casos das indústrias automóvel, siderúrgica e naval", *Análise Social*, vol. xxx (134), 1995 (5.º): 857-879.

Linhart, D. (2000), "O Indivíduo no Centro da Modernização das Empresas: Um reconhecimento esperado, mas perigoso", *Trabalho e Educação*, jul-dez, 07: 24-36.

Lopes, J. S.L. (2011), "Estudos do Trabalho", *Revista da RET: Rede de Estudos do Trabalho*. Disponível em: www.estudosdotrabalho.org

Lüdke, M. & André, M. E. D. A. (1986), *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, Coleção Temas básicos de educação e ensino.

Machado, H. (2003), "Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectiva de Análise", *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 2003, pp. 51-73

Machado, H.V. & Kopittke, B. (2003), "A identidade no contexto organizacional: perspectivas múltiplas de estudo", *Anais do II Encontro de Estudos Organizacionais*. Recife. 2003. 1CD

Marques, A. C. L. (2010), *Vivência de prazer e sofrimento dos oficiais de justiça numa instituição pública do Distrito Federal*. Trabalho final do curso de especialização em psicodinâmica do trabalho. Universidade de Brasília, Brasília.

Martins, A. M. & Gonçalves, C.M. (2012d), "Significados e desafios associados à vivência do desemprego e o impacto no desenvolvimento vocacional", *Mobilidade, formación, orientación: actas do XIII congreso internacional de Galicia e Norte de Portugal de formación para o traballo*, pp.367-386.

Martins, S.S.F.L.M. (2003), *A Satisfação Profissional dos Enfermeiros Estudo exploratório em enfermeiros de Centros de Saúde e de Hospitais*. Dissertação de Mestrado. Faculdade De Psicologia e Ciências da Educação Mestrado em Psicologia e Saúde. Universidade do Porto.

Mattoso, J. (1995), *A desordem do trabalho*. São Paulo: Página Aberta.

Méda, Dominique. (1999), *O Trabalho: um valor em vias de extinção*. Lisboa: Fim de Século.

Mendes, A. B. (1999), *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de doutorado. Brasília. UnB.

Mendes, A.M. (2007a), "Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho" in: Mendes, A.M. (org.) *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 29-48

Mendes, A.M. (2007b), "Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais" in: Mendes, A.M. (org.) *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 49-61.

Mendes, Ana Magnólia, & Tamayo, Álvaro. (2001), "Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho", *PsicoUSF*, 6(1): 39-46.

Mendes, J.M.R., Wunsch, D. S. (2003), "A classe operária frente às transformações do trabalho: atualizando o debate", *Revista Virtual Textos & Contextos*, nº 2. Recuperado em: <file:///C:/Users/User/Downloads/956-3470-2-PB.pdf>

Mendes, R. (1995), *Patologias do Trabalho*. Rio de Janeiro: Ed. Atheneu.

Menezes, L. M. ; Nepomuceno, L. H. & Batista-dos-Santos, A. C. . "Os Sentidos do Trabalho para um Grupo de Professores de uma Universidade Pública: a dialética prazer-sofrimento em tempos de flexibilidade", *XXXV ENANPAD*, 2011, Rio de Janeiro. Anais do XXXV ENANPAD, 2011.

Mills, C.W. (1982), *A imaginação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar Editora.

Mills, C.W. (2008), *Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.

Minayo, M. C. S. (2004b), *De Ferro e Flexíveis: marcas do Estado empresário e da privatização na subjetividade operária*. Rio de Janeiro: Gramond, 2004

Minayo, M.C.S. (2002), “Hermenêutica-Dialética como caminho do pensamento social” in: Minayo, M.C.S. & Deslandes, S.F. *Caminhos do Pensamento: epistemologia e método*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, pp. 83-107.

Minayo, M.C.S. (2004), *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8.ed. São Paulo: Hucitec/ Rio de Janeiro: Abrasco.

Mohler, C. J.; Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2004), “Emotional exhaustion, work relationships and health effects on organizational outcomes”, *The 19th Annual Conference Of The Society For Industrial And Organizational Psychology*, Chicago.

Moniz, A. B. (2004), “Futuros da indústria automóvel: Qual a sua importância para a definição do produto, modelos de produção e estratégias de mobilidade?”, Atas dos ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Ação Atelier: Contextos Organizacionais e Organizações.

Moraes, R. D. (2008), *Prazer-sofrimento e saúde no trabalho com automação: estudo com operadores em empresas japonesas no Pólo Industrial de Manaus*. Tese (Doutorado em 8 Ciências: Desenvolvimento Socioambiental). Núcleo de Altos Estudos Amazônicos. Universidade Federal do Pará. Belém.

Morgan, G. (1996), *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Morin, E. (2008), *Sens du Travail, Santé Mentale et Engagement Organisationnel*. Montréal: IRSST. Disponível em http://www.irsst.qc.ca/en/publicationirsst_100350.html. Acesso em 14 de abril de 2014.

Morin, E. M. (2001), “Os sentidos do trabalho”, *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 41(3): 8-19.

Morin, E. M. (2002), “Os sentidos do trabalho” in: Wood, Thomaz (org) *Gestão Empresarial: o fator humano*, São Paulo, Ed. Atlas

Morin, E. M. (2004), *The meaning of work in modern times*. Conference. 10th Congress on Human Resources Management, Rio de Janeiro, Brazil, August, 20th .

Morin, E.; Tonelli, M.J. & Pliopas, A.L.V. (2003), “O trabalho e seus sentidos”, *Anais do Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Atibaia, ANPAD, 2003. 1CD-ROM

Morin, E.M.; Tonelli, M.J. & Pliopas, A.L. V. (2007), “O Trabalho e seus sentidos”, *Psicologia e Sociedade*, edição especial, 19: 47-56.

Mota, A. E. (2013), *A Precarização do Trabalho na Indústria do Vestuário: apontamentos sobre a realidade Brasileira e Portuguesa*. SOCIUS Working Papers. http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp_04_2013.pdf

Motta, F. C. P. (2001), *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Moura, J.B. (1977), *Totalidade e Contradição: acerca da dialética*. Lisboa: Livros Horizonte.

MOW: Meaning of Work International Research Team. (1987), *The meaning of work*. London: Academic Press.

Munhoz, D. G. (1989), *Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica*. Brasília: Universidade de Brasília.

Nardi, H. C., Tittoni, J. E., & Bernardes, J. S. (2000), “Subjetividade e Trabalho” in A. D. Cattani (Org.). *Trabalho e Tecnologia; dicionário crítico* (3a ed.) pp. 240-246. Petrópolis, RJ: Vozes.

Nepomuceno, L. H., Albandes-Moreira, L.A. & Freitas, A.A. (2006), “Processo Ensino-Aprendizagem em uma Média Empresa Desde o Ponto de Vista da Teoria Crítica: Um Estudo Teórico-Empírico”, *Anais do Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, Porto Alegre: ANPAD.

Nepomuceno, L.H. & Batista-dos-Santos, A. C. (2008), “Aprendendo a Reificar-se numa Organização-Família: A Aprendizagem Organizacional na Narrativa de Trabalhadores de uma Empresa de Médio Porte”. *II Congresso de Gestão de Pessoas de Mossoró*, 2008, Mossoró. Anais do II Congresso de Gestão de Pessoas de Mossoró.

Nepomuceno, L.H. & Batista-dos-Santos, A. C. (2007), "O Que Dizem os Trabalhadores sobre Aprendizagem Organizacional: Um Estudo Teórico-Empírico". *Adm. MADE* (Universidade Estácio de Sá), 11: 17-46.

Neuberger, O. (1996), "Relationships between colleagues" in: A. E. Auhagen & M. von Salisch, *The diversity of human relationships* (pp. 269-288). Cambridge: Cambridge University Press.

Neves, W. M. J. (1997), *As formas de significação como mediação da consciência: um estudo sobre o movimento da consciência de um grupo de professores* (Tese de Doutorado). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica –PUC.

Offe, C. (1989), *Trabalho e Sociedade. Problemas estruturais e Perspectivas para o Futuro da "Sociedade do Trabalho*, Vol I, A Crise. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro.

Ohno, T. (1997), *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Oliveira, M. C. L. & Silveira, S. B. (2012). *O(s) sentido(s) do trabalho na contemporaneidade*. *Veredas*, 16(1): 149-165.

Oliveira, M. M. (2001), "Metodologia Interativa: um processo hermenêutico-dialético", *Revista Interfaces Brasil/Canadá*, 1 (1): 67-78.

Oliveira, S. R., Piccinini, V. C., Fontoura, D. S., & Schweig, C. (2004), "Buscando o sentido do trabalho", *Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Porto Alegre, RS: ANPAD.

Oliveira, N. (2004), *Neocorporativismo e políticas públicas*. São Paulo: Edições Loyola/CEAS, 2004.

Palangana, I.C. (1988), "Individualidade: afirmação e negação na sociedade capitalista", *Revista Teoria e Prática da Educação*, 1 (1).

Parada, F., & Coimbra, J. L. (2000), "Sentidos e significados do trabalho no contexto de uma realidade em transformação: O desemprego e as dificuldades de integração profissional dos jovens", *Cadernos de Consulta Psicológica*, pp. 47-57

Paranhos, M., Neves, B. M. & Silva, S. (2008), "A Desumanização do Trabalho e do Trabalhador na Virada do Século", *Revista Trabalho Necessário*, ano 6, número 06.

Perez-Ramos, J. (1990), "Motivação no Trabalho: Abordagens Teóricas", *Psicologia, USP*. São Paulo, 1 (2): 127-140.

Petrovic, G. (2001), "Reificação" in: Bottomore, T. (ed.). *Dicionário do pensamento marxista*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.

Pinheiro, V. (2016), *Silêncio e violência: a educação de crianças vítimas de abuso sexual na família*. Disponível em: <http://23reuniao.anped.org.br/textos/1415t.PDF> . Acesso: em 25 de março de 2016.

Pinto, M. C. S.; Lemos, A. H. C. (2006), "Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais que vêm sendo demandados pelas empresas?", *30º Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração (ENANPAD)*, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 1 CD-ROM.

Pochmann, M. (2006), *O emprego na globalização*. São Paulo: Boitempo.

Prieb, S. A.M. (2002), *A Redução do Trabalho Vivo e a Tese do Fim da Centralidade do Trabalho em Schaff e Gorz: Uma Crítica Marxista*. Tese de Doutorado em Ciências Econômicas. Unicamp. 160p.

Ramos, A., e Vala, J. (2004), "O significado das diferenças: Uma análise comparativa dos valores do trabalho em cinco países europeus", *Actas do V Congresso da Associação Portuguesa de Sociologia - Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção* (pp. 1-6)

Ramos, A.G. (1983), *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Ramos, A.G. (2009), *Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho*. Brasília: Conselho Federal de Administração.

Ramos, A. G. (1989), *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV.

Ribas, J. M. B. (Coord.) (2003), *Teoría de las relaciones laborales*. Barcelona: Editorial UOC.

Ribeiro, A. M. V. (2007), *O sentido do trabalho para trabalhadores de organizações não-governamentais* (Dissertação de mestrado). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Ribeiro, J. C. (2011), *Flexibilidade laboral na Autoeuropa*. Disponível em: <http://ecportuguesaeeuropeia.blogspot.com.br/2011/06/flexibilidade-laboral-na-autoeuropa.html>

Richardson, R. J. et all. (1985), *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Rifkin, Jeremy (1995), *O Fim dos Empregos - O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books.

Romanelli, G. (1995), "Autoridade e poder na família" in: CARVALHO, M. do C. B. de (Org.) *A família contemporânea em debate*. São Paulo: Educ/Cortez, pp. 73- 88.

Ronchi, C. C. (2012), *Sentido do Trabalho: Saúde e Qualidade de vida*. Curitiba: Juruá.

Ruiz-Quintanilla, S.A. & Claes, R. (2000), "MOW Research Programs" in: Katz; J.A. (Ed.), *Databases for the study of entrepreneurship*. New York: JAI/Elsevier Science Inc, pp. 335-391

Sabadini, Maurício S & Nakatani, Paulo. (2002), "Desestruturação e informalidade do mercado de trabalho no Brasil", *Revista Venezolana de Conyuntura*, 2. jul-dez. (disponível em www.revele.com.ve/pdf/coyuntura/volviii-n2/pag265.pdf)

Sachuk, M. I. & Araújo, R. R. (2007), "Os Sentidos do Trabalho e suas Implicações na Formação dos Indivíduos Inseridos nas Organizações Contemporâneas", *Revista de Gestão*, USP. 14 (1): 53-66.

Salanova, M.; Garcia, F. J. & Peiró, J. M. (1996), "Significado del trabajo y valores laborales" in: Peiró, J. M.; Prieto, F. *Tratado de Psicología del trabajo*. Volume II: Aspectos Psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis Psicología.

Salazar, S.N. (2016), *A Centralidade da Categoria Trabalho na Contemporaneidade*. Recuperado em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/13786/13786.PDFXXvmi=ao9NTz7pBeRjTix3UZwPxcHx8MmSWpT7O4VJE49fi1Ack9ff8N660OF8B22xrWGH1C1FGaV0cwcwGsNPgUWgJCpkEsT7pAprdq8TC5UOC7mjAbaQ778QJzco26vsHVUUn4P09LPMSd7tphlwoto84Bx6I5zq2umpzdzqIZhvRuDIVUHsjcRsgt2nc7WD9s1A2e1Ldjh6OUrLPaeam7EEBG2ONZsxrtxulAgWTx3JtvukGKu4R9IsPKiEKLcdfalZL> . Acesso em março de 2016.

Salerno, M. S. (1995), "Flexibilidade e organização produtiva: elementos para transformar o termo flexibilidade numa categoria analítica; elementos para análise da produção na indústria" in: Castro, N. A. *A máquina e o equilibrista*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, pp.53-83.

Salm, J. F. (1993), "Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades", *Revista Universidade & Desenvolvimento*, Florianópolis: UDESC, 2 (1): 18-42, (Série Científica).

Sanson, C. (2009), *Trabalho e Subjetividade: da sociedade industrial à sociedade pósindustrial*, Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Sociologia: UFPR, Curitiba – PR, 2009. Disponível em: http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/24122/VERSAO_FINAL_BANCA.pdf?sequence=1

Santos, Boaventura de Souza (2004), *Um discurso sobre as ciências*. 2. ed. São Paulo: Cortez.

Santos, Jean M. C. T. (2011), "Centralidade do trabalho e crise do emprego: história e crítica", *XXVI Simpósio Nacional De História*, 2011, São Paulo. Anais do XXVI simpósio nacional da ANPUH - Associação Nacional de História. São Paulo: ANPUH - SP, 2011, 1: 1-12.

Saviani, Demerval. (2003), "O choque teórico da politécnica", *Trabalho, Educação e Saúde*. Rio de Janeiro, 1(1), FIOCRUZ, março de 2003.

Sawaia, B. B. (1995), "Dimensão Ético-Afetiva do Adoecer da classe Trabalhadora" in: S. T. M. Lane, & B. B. Sawaia. *Novas Veredas da Psicologia Social* São Paulo: Brasiliense, pp. 157-168.

Sennett, R. (2006), *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.

Sennett, R. (2007), *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 6. ed. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record.

Serva, M. (1996), *Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas* (Tese de doutorado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

Serva, M. (1997a), "A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa", *Revista de Administração de Empresas*, 37(2): 18-30.

Serva, M. (1997b), "Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações", *Revista de Administração Pública*, 31(2): 108-134.

Sguarezi, S.B & Borges. J.L. (2016), "Emprego e as transformações no mundo do trabalho", *Revista eletrônica de administração e negócios*. ISSN 1517- 610X. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pw1A6SZw35wJ:www.revistaacademica.net/trabalho/27071007.html+&cd=7&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em 16 de março de 2016

Silva, I. C.; Nascimento, J.P.B & Moraes, A.F. (2009), "Relações de Trabalho, Subjetividade e Objetividade: uma reflexão teórica acerca dessas três instâncias no contexto organizacional", *VI SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, Rio de Janeiro.

Silva, N. & Tolfo, S. R. (2012), "Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações", *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 12(3): 341-354.

Staviski, G., Surdi, A., & Kunz, E. (2013), "Sem tempo de ser criança: a pressa no contexto da educação de crianças e implicações nas aulas de educação física", *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 35(1): 113-128.

Stein, E. (1987), "Dialética e Hermenêutica: uma controvérsia sobre método e filosofia" in: *Dialética e Hermenêutica*. (Jurgen Habermas). São Paulo: L&PM, pp.98-134 (Apêndice).

Stub, J.; Pyhalto, K. & Lonka, K. (2012), "The Experienced Meaning of Working with a PhD Thesis", *Scandinavian Journal of Educational Research* 56 (4): 439–456.

Taveira, I. (2013), "Qualidade de vida no trabalho" in Vieira, F. O., Mendes, A. M., & Merlo, A. R. (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá.

Taylor, F. W. (1986), *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Tolfo, S. R. & Piccinini, V. (2007), "Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros" [Edição Especial], *Psicologia & Sociedade*, 19: 38-46.

- Tolfo, S. R., Coutinho, M. C., Almeida, A. R., Baasch, D., & Cugnier, J. (2005), "Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho" [CD-ROM], *Anais do Fórum CRITEOS*. Porto Alegre, RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Tolfo, S. R., Coutinho, M. C., Almeida, A. R., Baasch, D. & Cugnier, J. (2011), "Sentidos y significados del trabajo: um análisis com base em diferentes perspectivas teórico-epistemológicas em Psicología", *Universitas Psychología*, 10(1): 175-188.
- Toni, Míriam de. (2003), "Visões sobre o trabalho em transformação", *Sociologias*, (9): 246-286.
- Tragterberg, M. (2005), *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Editora da Unesp, 3ª ed.
- Trist, E. (1978), "Adapting to a changing world", *Labour Gazette*, 78:14-20.
- Triviños, A. N. S. (1987), *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas.
- Vala, J.; Pereira Bastos, J.G. & Catarro, M. H. (1983), *Dimensões das Motivações para o Trabalho*. Psicologia. Lisboa, IV (3/4): 251-260.
- Vala, Jorge et al (1994), *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta editora.
- Vale, A. et all. (2015), *A indústria automóvel em Portugal*. Recuperado em: 28/09/2015 http://paginas.fe.up.pt/~projfeup/submit_13_14/uploads/relat_1M5_2.pdf
- Vasconcelos, I.F.F.G. & Vasconcelos, F.C. (2001), "Identidade e Mudança: o passado como ativo estratégico", *Revista Organização e Sociedade*. 8 (21).
- Viana, N. (2013), "Naturalização e desnaturalização: o dilema da negação do dilema prático-crítica", *Revista Espaço Livre*, 8(15): 72-81.
- Viana, E. A. de S.; Machado, M. N. da M. "Sentido do trabalho no discurso dos trabalhadores de uma ONG em Belo Horizonte", *Psicologia & Sociedade*, 23 (1): 46-55, 2011.
- Vieira, P.A. & Ouriques, H.R. (2006), "Elementos para uma Crítica da Centralidade do Trabalho", *Pesquisa & Debate*, SP, 17 (2): 149-172.

Vigotsky, L. S. (1996), “O significado histórico da crise da Psicologia: uma investigação metodológica” in L. S. Vigotsky, *Teoria e Método em Psicologia*. São Paulo: Martins Fontes, pp. 203-417.

Vigotsky, Lev S. (2001), *A construção do pensamento e da linguagem*. São Paulo: Martins Fontes.

Vigotsky, L. S. (1991), *Obras Escogidas II: problemas de psicología general*. Madrid: Visor Distribuciones.

Vigotsky, L. S. (1984), *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes.

Vieira, M. M. F.; Caldas, M. P. (2006), “Teoria Crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista”, *Revista de Administração de Empresas*, 46 (1): 59-70.

Vilela, E. F. (2010), *Vivências de prazer-sofrimento no trabalho docente: um estudo em uma IES pública de Belo Horizonte – Minas Gerais*. 2010. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

Villaverde Cabral, M., Vala, J., Freire, J., e Ramos, A. (1998b), *Orientações perante o trabalho. Atitudes sociais dos portugueses*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Weber, M. (1994), *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva* (3a ed.). Brasília: Editora da Universidade de Brasília.

Zanella, A. V. (2004), “Atividade, significação e constituição do sujeito: considerações à luz da psicologia histórico-cultural”, *Psicologia em Estudo*. 9 (1): 127-135.

Zanelli, J. C; Silva, N. & Soares H. P. (2010), *Orientação para aposentadoria nas organizações: projetos para o pós-carreira*. Porto Alegre: ARTMED.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Guião de Entrevistas para trabalhadores brasileiros e portugueses

[Dados de Identificação Pessoal]:

Idade

Gênero

Estado Civil

Naturalidade

[Dados da Vida Profissional]:

Início: Quando

Onde

O quê

Por quê

[Na Empresa]:

Início: Quando

Onde

Setor

Por quê

Me fale sobre seu trabalho.

Se você fosse comparar seu trabalho com alguma coisa, com o que seria?

Quando você pensa no seu trabalho, o que lhe vem à cabeça?

Se pudesse modificar coisas no seu trabalho, o que você modificaria?

Por favor, me descreva o seu dia a dia no trabalho.

se uma pessoa que não sabe nada sobre seu trabalho lhe pedisse para o descrever, como você descreveria?

Quais as principais características do seu trabalho?

Como você acha que o seu trabalho é visto pelas pessoas que trabalham com você?

Como você acha que seu trabalho é visto pelos seus superiores?

Como você acha que seu trabalho é visto pelas pessoas com as quais convive fora fábrica?

Quando chega ao final do dia, como você sabe se foi um bom dia ou um mau dia de trabalho?

Do que você lembra da sua vida na época em que começou a trabalhar?

O que você esperava do seu trabalho naquela época?

Do que você esperava, o que tem acontecido de acordo?

Qualificação: quando onde o quê porque

Escolaridade:

Onde

Como

Convívio Familiar:

com quem

Como

APÊNDICE B

Processo de categorização falas dos trabalhadores brasileiros

Ordem de preenchimento: da direita para a esquerda

Categorias	Unidades de sentido	Falas
Eixo Organizador da Vida	Minha Vida	O trabalho é minha vida .
	Casamento perfeito: trabalho, família e lazer	Acho que o trabalho ele, ele é um casamento perfeito com a família, com o lazer . Ele te ajuda, ele ajuda a harmonizar o ambiente do lar. No meu ponto de vista.
	Vida estável	O trabalho me proporcionou ter uma vida estável né? Financeiramente, graças a Deus! O bom casamento, um bom relacionamento, três filhos ótimos que eu pude ajudar né? Financeiramente, com o trabalho a se formarem né? Hoje está se formando, através do trabalho. E a satisfação de olhar pra trás e ver que muita coisa mudou e a gente teve que acompanhar né? E foi. Absorver isso não foi fácil né? Mas a gente teve que absorver com satisfação, hoje a gente tá, eu no caso né? Tá aí esperando a hora que a empresa achar que eu tenho que ser desligado. Mas eu não me arrependo de ter entrado na empresa, e não me arrependo de ter me formado nessa profissão, pelo contrário, tenho satisfação de trabalhar com que eu trabalho. E olhar às vezes pra minha família, sabe? E ver que com o trabalho eu consegui fazer meus filhos ter um caminho né?
	Faz parte da vida das pessoas	O trabalho faz parte da nossa vida . A ociosidade às vezes a gente imagina, eu vou parar de trabalhar não vou fazer

Categorias	Unidades de sentido	Falas
	<p>Importante, dever, obrigação</p> <p>Se sentir alguém</p>	<p>nada, mas quando você fica um tempo sem trabalho e sem uma certa ocupação você se sente incomodado, então eu acho que faz parte da pessoa humana o trabalho, trabalhar, tem que trabalhar. Lógico que não deveria trabalhar como nós trabalhamos né? Numa situação que mostra um trabalho degradante que vai adoecer o trabalhador, ou então funções que você vai exercer um trabalho que você não gosta, então vai ser um trabalho, isso vai ser uma tortura. Então primeiro acho que o trabalho tinha que ser, a gente trabalhar tinha que ser um prazer, prazer com o trabalho, mas pra isso acho que estamos longe de qualquer coisa né?</p> <p>Comprometimento, saber o dever que ele tá aqui pra fazer. Ele tá aqui tem certas coisas pra fazer, tem obrigação pra fazer. Agora existe, oh, eu tenho que fazer minha obrigação, agora se ela não me dá condições de fazer, então eu não me matar pra fazer essa obrigação.</p> <p>eu já estive em churrasco quando o telefone tocou, nós de greve, era chamando: a Volkswagen tá precisando de você agora aqui. Eu e um colega meu, a gente deixou o churrasco com os convidados em casa e viemos ao trabalho. Porque, para mim, eu acho que o trabalho é mais importante.</p> <p>Ah, eu sou assim, todo churrasco de família eu falo de trabalho. É incrível, eu tô em casa eu, eu chego em casa, tô conversando com meu pai, meu pai trabalhou aqui, eu chego pra ele, entra nesse assunto toda vez que a gente se encontra em família em churrasco, é sobre trabalho: Como é que tá lá? Como é que foi? Qual foi o dia? Tá estressado por quê? E você acaba desabafando, conversando sobre o dia a dia. Então eu entro nesse contexto seu aí de sempre tá falando em trabalho, até em família. Eu chego em casa e conto a, alguma coisa com meu chefe, converso com a minha esposa, pra desabafar. Mas a rotina é essa. Aí quando eu tô de férias. Vou entrar de férias. Cara, por incrível que pareça, eu fico uns três dias ainda pensando em trabalho, até pensar que deu. Desligar aquela tomada, que eu</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>mão estou mais em trabalho.</p> <p>Eu tenho muito comigo assim que é ruim para um homem chegar em casa e falar: Pô, queria tá cansado. Queria tá empregado, né? Acho que é bom você estar trabalhando. Chegar em casa cansado e falar: Pô, cumpri minha missão, consegui ir até lá e ganhar meu pão. Acho que isso é importante.</p> <p>Tem gente que morre pelo trabalho, não tá aguentando, mas. Não dá o dinheiro pra viver, aí não adianta. Dá a vida pelo trabalho, trabalho é importante, o dinheiro é importante, mas seu lazer também é importante, sua vida. Não gosta de pescar? Mas deve gostar de jogar uma bolinha, gosta de um churrasquinho, gosta de uma pizzeria, alguma coisa você gosta. Você viver só dentro de uma firma também não jeito.</p> <p>Trabalhar já te gera uma satisfação pessoal. Você se sentir produtivo, você se sentir alguém, você se sentir contribuindo para alguma coisa. Acho que isso é importante pro ser humano, você ter isso dentro de você né? Você se sente importante trabalhando, você é alguém trabalhando né? E para quê? Para conquistar os seus projetos, seja ele pessoais, seja ele políticos, seja ele, enfim. Em todos os âmbitos você trabalhando você almeja sempre alguma coisa. Acho que trabalhar é muito importante para o ser humano, que é a valorização pessoal, se fosse sintetizar eu sintetizava isso. Valorização pessoal, você está contribuindo para o seu país, está contribuindo para a sociedade, você tá contribuindo para consigo, para sua família, uma realização é você trabalhar, essa é a minha opinião.</p> <p>A valorização mesmo do ser humano é pelo trabalho, e a gente tá com isso aí desde quando nasce né? A pessoa só fala isso dentro de casa, fora de casa, você tem que trabalhar, trabalhar. E pra quê? Pra sustentar uma família, poder dar um bem melhor pra família né? Eu acho que tudo gira em torno da família. Melhorar qualidade de vida deles,</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>nossa né?</p> <p>Aí não tem como, aí eu vou deixar alguma coisa por fazer. Então eu faço. Eu quando venho pra empresa eu ponho no lugar se eu fosse empresário também. Porque se a gente cumprir tudo, nossas obrigações que a gente tem que cumprir na empresa, que a empresa dá tudo pra gente, tudo. É melhor e eu vou deitar no meu travesseiro, eu vou conseguir dormir, que eu cumpri com minhas obrigações, agora se eu não cumpri, eu cheguei em casa, falo pra você, eu não consigo.</p> <p>Eu ia explicar que eu trabalho numa montadora de carro, né? Na Volkswagen. Que é aquele processo de onde o carro começa desde, do zero. Desde um pedacinho de aço, passando por uma célula, na qual é tipo uma colmeia, assim, um bando de formiguinha, cada um tem a sua atividade, sua obrigação. Cada um vai colocar um pedacinho. No meu caso eu faço a lateral do carro, o meu colega faz a lanterna o outro colega põe o teto, o outro vê se tá tudo certo no teto, na lanterna, vê se eles se encaixam perfeito. Vai pra um outro lugar onde um outro colega vai colocar uma borrachinha, o outro vai colocar o painel, um determinado robô vai pintar de uma cor, o outro vai colocar um pneu, assim, até ele sair</p>
Exaustão	<p>Duro, complicado</p> <p>Não tem braço que aguento</p> <p>Ritmo Intenso</p>	<p>É duro uma pontiadeira pra você ficar o dia inteiro virando ela em determinadas posições, é igual eu falo, é só pra quem gosta mesmo, não é nem pra quem precisa, porque não tem braço que aguento.</p> <p>Então eles acham que Volkswagen: ah, chega lá o cara põe a peça. Não é. É bem complicado! Ficar o dia inteiro trocando teto, passando cola. Dá problema de vazamento, tem a cobrança do chefe. Tem o chefe do chefe que vem, tem chefe do chefe, do chefe.</p> <p>É lógico que você tem sempre a qualidade e profissionalismo, mas não dá pra você ficar nesse ritmo o dia todo. Uma</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
	<p>Stress, dor, não é agradável</p> <p>Cobrança, cansaço, rotina</p> <p>Tédio, pressão, atrito</p>	<p>coisa é você fazer um carro, outra coisa é fazer 320, 360, que a gente fábrica aqui por dia.</p> <p>Eu já trabalhei a noite, não me adaptei a dormir durante o dia. Mas trabalhei, fiquei um ano à noite. Então, quantos sábados à noite, eu sou casado, todo mundo vai pra balada, enquanto eu vou aqui trabalhar virado de sábado pra domingo. Os caras não vêm, né? Saio 10 pras 4 da manhã da minha casa pra trabalhar,</p> <p>Até meu filho teve um trabalho de escola, eu ajudei ela a fazer, que estava falando se conhecia alguma pessoa que trabalhou a noite, qual as causas de trabalhar a noite, o benefício, prós e contras. Aí eu fui e contei pra ele que tinha trabalhado 8 meses a noite, e não é agradável, porque eu durmo mal, me alimentava mal.</p> <p>Vou contar uma história pra você que acontece, quem trabalha a noite, depende, não dorme bem, não se alimenta bem, não trabalha bem, fica mal humorado, estressado devido esse trabalho.</p> <p>É uma linha assim, a gente é diversificado, a gente trabalha aqui, trabalha ali. Trabalha nas automáticas, trabalha nas ponteadeiras. Então é bastante variado o serviço, né? Não tem a rotina. Hoje eu tive uma dor no ombro, eu tô numa das máquinas mais leves, que não força tanto o meu braço. Mas normalmente tudo mundo vai trocando.</p> <p>Porque a gente tem metas a atingir, e todas essas metas são cobradas no final do dia. E tem um especialista que passa, vê a quantidade de peça a engenharia do processo liberou pra produzir. X peças. Não saiu? O que aconteceu nessa intercorrência? E ele é relatado tudo, ele coloca tudo, onde, hora a hora o que aconteceu. Se a gente mesmo assim, a gente não conseguiu atingir o objetivo, mas a gente fez a nossa parte, cumpriu o horário, tentou levar, eu saio de alma lavada. Fiz a minha parte. Não saiu não devido a minha culpa.</p> <p>Porque a Volkswagen tá passando por uma transformação muito grande em termos de trabalho, pro mundo todo. E a gente que já tá nessa batalha, já tô cansado. Mas eu dou sequência no meu trabalho todo dia normalmente, não</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>muda, pra mim não muda nada. Se eu for aposentar amanhã eu vou chegar na empresa e cumprir minhas obrigações, que é o que eu tenho que fazer, sempre, né?</p> <p>Quando você tá no pé da máquina, acho que é isso que o Patola fala né? Que assim é muito é meio tedioso, talvez por isso que a gente às vezes pensa em trocar de emprego, porque a gente chega aqui, 6:00 horas bate o cartão, troca de roupa, bate o cartão, vai pro setor, se é antes das 6:00 horas toma seu café, senão, se é depois das 6:00 a linha já tá rodando, você já vai subir pro trabalho, e aí você vai dizer que tá no trabalho. E esse trabalho ele é assim, ou às vezes você fica 25 anos no mesmo trabalho ou você fica algum tempo nesse trabalho, né? Mas você permanece ali por um bom tempo, então vai criando um certo tédio né? Tanto é que às vezes você de olhos fechados você consegue fazer a operação. Tem coisas que é tão natural que você enxerga o defeito de longe, de tanto que você viu a peça, de tanto que você olhou pra aquela determinada operação que você fez.</p> <p>Então, a nossa vida na verdade aqui é um pouco estressante né? A gente trabalha junto com capital né? O capital não tem pátria, não tem mãe, não tem pai, não tem nada.</p> <p>Talvez essa pressão que, quanto mais fazer mais querer fazer.</p> <p>Não sei lá no final da fábrica como é que tá lá isso. Você trabalhar na hora do almoço, quando tá doido pra ir almoçar. Tem muita gente que estuda, eu nesse momento não estudo, mas têm muitos colegas meus que não vêm a hora de dá 11:00 horas, almoçar e tirar um cochilinho, porque estudam depois. Eu mesmo acordo de dez pra 4:00 da manhã, tem gente que acorda 3:30. Então, aí o cara tá indo sair pra almoçar, o cara: dá pra você ficar aí mais? Então eu acho que isso é uma coisa que não teria necessidade.</p> <p>eu acho muito rotineiro né? Você tem aquele horário mesmo pra cumprir, tem o horário pra sair, você tem o seu</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>horário de almoço certinho e tal. Então assim, na minha experiência assim, eu achei muito rotineiro.</p> <p>Porque a montagem final é uma só, você vai lá, você sempre faz aquela mesma coisa, também na usinagem, (...) E é a mesma coisa, todo dia é mesma coisa, pode mudar uma coisinha ou outra, (...) Aí eu vim pra montagem final, você monta muita porta né? Você tem uma linha de portas pra fazer, tem várias etapas da porta pra fazer, mas quando você passa dois anos lá você já viu tudo da porta, você não tem mais o que ver da porta, então, eu acho muito rotineiro assim.</p> <p>Aí não tem como, aí eu vou deixar alguma coisa por fazer. Então eu faço. Eu quando venho pra empresa eu ponho no lugar se eu fosse empresário também. Porque se a gente cumprir tudo, nossas obrigações que a gente tem que cumprir na empresa, que a empresa dá tudo pra gente, tudo. É melhor e eu vou deitar no meu travesseiro, eu vou conseguir dormir, que eu cumpri com minhas obrigações, agora se eu não cumpri, eu chego em casa, falo pra você, eu não consigo.</p> <p>De linha de montagem, eu não trabalho mais em linha de montagem, eu trabalho em oficina, mas já trabalhei em linha de montagem. Oficina é tranquilo, os companheiros são mais unidos, se ajudam, porque é carro parado, como ele falam né? É sobre rodas, carro parado, então não tem essa pressão e estresse como uma linha de montagem. Às vezes um parafuso não entra durante a montagem, você monta uma peça que o próximo não vai conseguir encaixar a dele, isso gera muito atrito, muito atrito em linha de montagem né?</p> <p>eu falaria lá que primeiramente eu chego no vestiário, ponho o macacão, subo pro meu setor, vou fazer um café pra turma, depois eu vou pegar minhas ferramentas, e ir pro meu posto de trabalho. Tem a hora do café, tem a hora do almoço, aí chega a hora da gente ir embora.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
Ganha-Pão	Poder pagar, ter coisas, remuneração	É o nível de satisfação. Porque esse trabalho pode se falar o que for, o momento é difícil, mas é a melhor empresa do país, é indiscutível, não tem o que se falar. Então você está dentro de uma empresa, na qual você tem o respaldo do seu chefe, você trabalha com alguns colegas que respeita. Tem um ou outro que sempre, né? Não vai nessa faixa. Então, você tem sua família, você chega em casa, você saber que dia 5, dia 20 você vai pode pagar seu carro, vai fazer sua despesa , vai. Então, você quer mais o que dá vida?
	Segurança, reservas financeiras, mais dinheiro	Aí comecei 15, 16 anos, começou a faltar dinheiro. Hoje moleque de 15 anos tem milhões. 20 anos atrás não. Aí teve uma hora que eu tive que escolher ou o futebol ou trabalhar. Aí comecei a estudar. Na época ferramenteiro era o que tinha de top de linha. Tirando engenheiro e essas faculdades, faculdade. Ferramenteiro era o que ganhava mais . Foi onde eu decidi ir pra área de ferramentaria. Fiz os cursos, estudei, fiz tudo direitinho.
	Patrimônio, recompensa, garantia	É uma empresa também que sempre conquista a gente, entendeu? Transporte de primeira, ando dois minutos da minha casa pra pegar o ônibus, deito lá venho parar dentro da empresa. Já trabalhei em outras empresas que eu tinha que pegar trem lotado da estação e eles me jogavam pra fora, jogavam e eu entrava, jogavam e eu entrava, até na hora que eles me jogavam, não, aqui eu posso ficar aqui. Então assim, dá uma certa estabilidade .
	Necessidade de vida, sustento, estabilidade	Tem uma hora que você fala: vou casar, vou ter filhos, quero ter um carro , quero ter uma namorada pra levar pra passear. Então você começa a querer ter as coisas , não é nem por ambição, é por necessidade da vida . Daqui a uns dias você quer o seguinte: sonha em crescer mais, se possível aqui dentro, se possível fazer uma faculdade, sonha em ter uma chácara, ou ter uma casa na praia. Então. Você já tem casa própria e tudo, quando chega nessa idade eu tenho meu sossego . Tem muita gente que eu conheço que você que a pessoa mal consegue andar direito e se
	Renda, viagem, carro, lazer	
	Sonhos financeiros,	

Categorias	Unidades de sentido	Falas
	mordomia, qualidade de vida	<p>sujeitar a locar um terreno, uma casa, servente de pedreiro. Não pela profissão, pelo nível de salário e pela idade.</p> <p>Com 18 anos já tinha meu carro, comprei com meu trabalho. Aí foi indo, comecei a namorar, casei, tenho minha casa hoje, minha casa própria, meus filhos estudam tudo escola particular, graças a Deus. Tenho meu carro, gosto de andar de moto no final de semana, tenho minhas motos pra dá umas voltinhas no final de semana, saio bastante com a família, viajo, e até no momento que eu pude alcançar, tanto na parte assim financeiramente como pessoal, pra mim, tá legal.</p> <p>O que eu pretendo ainda [antes da aposentadoria] é tentar conseguir mais um imóvel aí, ou um terreno, pra mim tentar construir alguma coisa voltada para o comércio, pra alugar, ou construir algumas casinhas aí pra aluguel, pra mim beneficiar minha aposentadoria, aumentar minha renda e futuramente deixar pro meus filhos, né?</p> <p>Eu pretendo também, como eu falei arrumar uma vaga, e questões financeiras também, graças a Deus hoje em dia, pela minha idade, eu consigo comprar meu carro, minha moto, consigo ajudar em casa. Pretendo também comprar uma casa, um apartamento mais pra frente. É uma coisa que a empresa consegue proporcionar pra gente né? Você sabendo administrar, você conseguiu realizar seus sonhos financeiros né? Pessoais. Mas eu espero, espero ir longe né? Tem muito tempo ainda!</p> <p>Pra mim (trabalhar na Volkswagen) foi uma grande realização que eu tive na minha vida. E hoje minha vida mudou totalmente, principalmente na parte financeira.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>Ele me proporcionou muitas coisas, mudou minha vida totalmente diferente. Hoje eu tenho orgulho até de falar sobre a Volkswagen. Foi o meu ganha pão. As coisas que eu tenho hoje eu agradeço ao meu trabalho aqui.</p> <p>É, fora as mordomias que tem. Tem a refeição que é muito boa. Tem os bancos aí. Tem os bancos. Tem correio. Tem tudo aqui. Tem caixa automático. É Itaú aqui. Pode sacar o salário. Não precisa. Sai daqui se você quiser ir no banco pegar 3, 4 mil pega. Tendo o dinheiro na conta. Tem um empréstimo em folha, se você quiser pegar já é a mais, não dificulta em nada. Você chaga só: oh, tô precisando de 4 mil. Só pega o número do registro nosso, vê se tem a mais. Dá uma hora o dinheiro já tá na conta ali. Onde é que tem um benefício melhor do que esse? Tenho só que agradecer. Vai embora agora, o ônibus é no ar-condicionado é tudo.</p> <p>A Volkswagen pra mim, pra mim não, pra todos os funcionários, eu acho que melhor empresa que tem pra trabalhar não existe igual a Volkswagen. Eu graças a Deus tô na Volkswagen, eu moro no meu condomínio fechado, num apartamento que vale, eu tenho meus dois carros, tenho minha casa, né?</p> <p>Eu falo pra você que tudo em geral, melhorou qualidade de vida, que eu tenho, se eu não tivesse na Volkswagen eu não. Eu graças a Deus moro num condomínio fechado, é através da Volkswagen. Então praticamente, pra mim, ela mudou minha vida, já viajei pra vários lugares, já viajei de avião, já viajei pra todo lugar, eu passeio. Então, eu saí de férias agora, passei 33 dias viajando, é uma qualidade de vida através da Volkswagen, se eu não fosse funcionário da Volkswagen eu não tinha.</p> <p>Eu acho que a única recompensa, eu tenho esse ponto de vista, né? É a recompensa que a gente tem pelo trabalho, é</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>a remuneração, né? É a remuneração. A remuneração! E você tendo uma remuneração assim, decente, né? Que consiga te manter dentro da empresa, existe a motivação. Que motiva você. E o funcionário motivado ele vai tá sempre querendo aprender mais.</p> <p>(quando pensa em trabalho) A primeira coisa que vem na cabeça, pra falar a verdade, dinheiro. Depois talvez qualidade, bem estar, mas a primeira é dinheiro.</p> <p>Quando eu entrei aqui eu tinha 19 anos, e eu não tinha muito projeto assim de, sabe? Mas ganhar o salário mesmo, aí foi passando os anos aí foi acontecendo. Só que antigamente eu não tinha uma casa minha mesmo, meus pais não puderam ter a casa né? Aí a primeira coisa que eu fiz foi querer comprar um terreno e construir a casa, aí quando eu tava construindo a casa aí também minha noiva na época engravidou, então aí foi... agora eu tenho um carrinho mais ou menos, tenho a minha casa pronta, tenho a minha família né?</p> <p>O motivo (de permancer na organização) é você ter estabilidade rentável, né</p> <p>Isso aí que vai deixar você né? Você poder comprar roupas melhores, você poder dar uma tranquilidade pra sua família né? Poder estudar né? Fazer faculdade. Aí você vai ficando, entendeu? Aí quando você vai ver. A empresa junto com o sindicato também eles sempre tão conversando aí, tá sempre dando uma estabilidade legal pra nós. Então tem como dá esse conforto pra família, acho que o mais importante é o conforto pra família, sem dúvidas, ter essa oportunidade de ficar tranquilo né?</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>(trabalhar pra quê?) pra comprar minha casa de praia</p> <p>A valorização mesmo do ser humano é pelo trabalho, e a gente tá com isso aí desde quando nasce né? A pessoa só fala isso dentro de casa, fora de casa, você tem que trabalhar, trabalhar. E pra quê? Pra sustentar uma família, poder dar um bem melhor pra família né? Eu acho que tudo gira em torno da família. Melhorar qualidade de vida deles, nossa né?</p> <p>Tem um monte de projeto na cabeça, como ele falou. Você entrou numa empresa grande, uma multinacional, você fica deslumbrado no início e você cria vários projetos pra você né? Tanto profissional como pessoal né? Eu entrei aqui eu ainda era solteiro né? Então eu projetava o quê? Fazer meus estudos, pra mim poder ter mais oportunidades aqui dentro, houve a época da minhas oportunidades aqui dentro, disso eu não posso me queixar, porque eu tive muita oportunidade aqui, aqui na Ala 14 mesmo, e projeto pessoal. Pô, agora sim, vou casar, construir uma família, aquilo que todo mundo né? Um patrimônio, tentar aumentar meu patrimônio, é uma coisa acho que natural da maioria das pessoas, eu mais ou menos parti por essa linha, então até aqui, até agora os projetos que lá atrás eu deslumbrei, posso falar que 80% eu consegui.</p> <p>Então, essas coisas, problema financeiro. Aqui, o nosso salário acho que dentro do Brasil, em termos de metalúrgica (...), acho que nós somos uns dos melhores. Isso também te cativa, isso também te prende um pouco.</p> <p>O meu primeiro aqui eu vou colocar as recompensas. Evidente né? Como eu te falei, é a nossa garantia, é nossa estabilidade lá fora. Seja no aspecto social, enfim, que nos permite ter qualidade dentro da nossa casa, qualidade de vida. A Volkswagen nos ajuda a ter isso. Então pra mim o que seria aqui o item mais importante são as recompensas</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>que eu vejo que ela me oferece.</p> <p>Então, e aí eu, continuando, voltando aí à pergunta, eu fiquei aqui por causa segurança né? Eu já tinha na bagagem aí três filhos, meus filhos estavam estudando, eu precisava ter a minha casa própria, o meu carro, que a segurança do trabalhador é conquistar sua casa própria né, ter seu carro né? E aí você se sente que tá mais seguro né? Seguro. E aqui dentro da fábrica a gente percebe que a gente consegue isso né? Se a gente conseguir fazer a nossa, gerar bem a nossa economia né? Conseguir fazer as nossas reservas, direcionar o nosso dinheiro, se a gente canalizar pra coisa certa a gente consegue fazer isso. Tanto é que hoje aqui dentro acho que é difícil a pessoa que mora de aluguel, e se mora de aluguel às vezes é por opção não é? Porque a pessoa gosta de tal lugar. Mas eu acredito eu que todos aqui possuem casa própria ou vias de ter a sua casa própria. Então, por essa segurança eu continuo a qui, mas eu sim, eu de vez em quando me passa pela cabeça de trocar o emprego.</p> <p>Na verdade eles acham que é assim: olha cara ganha bem, trabalha na Volks, tem um bom carro. Graças a Deus é um bom carro. Mas: nossa aí tem dinheiro, trabalha na Volks. Realmente ganho muito bem, não posso reclamar, mas também trabalho muito, porque na Volkswagen é assim, eles só vêm o carro bonitinho lá fora, quem tá lá fora não vê como ele começa.</p> <p>É que nem ele falou assim: dentro do emprego você é o número. Só que também dentro desse número a empresa tá vendo que você tá atingindo as metas traçadas pra ela, então ela não vai deixar você ir embora, não vai mandar você e deixar um cara que não atinge as metas traçadas por ela.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>Eu tenho esse sentimento também que eu consigo contribuir né? Eu sou importante. Apesar que aqui é tratado como um número, mas eu sou uma pessoa que ajudo né? Na formação do produto, né?</p> <p>E a gente percebe, a empresa é boa, é boa porque nós fizemos com que ela fosse boa, né? Porque aqui existe uma grande organização né? Tanto pela organização interna como pelo sindicato também, o s indicato dá muito respaldo dentro da empresa e as grandes lutas que os trabalhadores fizeram aqui, que antecederam até eu chegar aqui.</p> <p>Vou dizer uma coisa pra você, temcoisa que é tudo na vida da gente, eu acho que a Volkswagen pra mim é uma mãe. Trabalhar na Volkswagen pra mim é diferente porque a empresa dá todas as oportunidades, ela dá tudo pro funcionário. Também que ao mesmo tempo os funcionários não dão o valor que a empresa merece</p> <p>. E isso aí eu falo pra você de coração, isso aqui me dói, isso que eu sinto. Eu fui criado sem mãe, morei numa zona da cidade que era malandragem, o cara me chamar: ah, vamos usar droga, vamos fazer isso, fazer aquilo. E eu nunca fui, graças a Deus tudo que eu tenho eu consegui dentro de uma empresa dessas. Como que eu não vou chegar no meu trabalho no dia a dia e dar o máximo que eu posso pra poder ver a empresa crescer.</p> <p>Eu acredito muito que se você entra no mercado de trabalho ainda jovem, e ao longo dos anos que você vai interagindo com o trabalho, ele tem essa característica de uma plantinha mesmo, né? Você deixa aquela sementinha guardada, daqui uns dias você põe ali num vasinho com terra e aquilo vai crescendo, e você, né? Você tem que cuidar, por que plantar é fácil, difícil é cuidar.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>É uma empresa que também sempre conquista a gente, entendeu?</p> <p>Com 18 anos já tinha meu carro, comprei com meu trabalho.</p> <p>A empresa é o seguinte, se você dá um retorno pra empresa ela vai crescer e você vai ficar bem, senão você não vai ficar bem.</p> <p>Em primeiro lugar o trabalho me ofereceu amadurecimento, eu acho que isso foi o principal pra mim, crescimento pessoal, amadurecimento. Assim, acho que se eu estivesse como a maioria dos meus colegas da faculdade, que começaram a trabalhar depois, eu não seria a pessoa que eu sou hoje. Que eu me considero, assim, eu não sei se eu sou mesmo, mas eu me considero muito madura pra minha idade. E então eu acho que isso é o principal. E em segundo lugar é um bem estar, quero ou não, aqui na Volks ninguém tem o que reclamar, porque todo mundo ganha muito bem, então é bem estar né? Porque você acaba fazendo tudo que deseja, graças ao meu salário, o meu trabalho, eu tive a oportunidade de estudar na faculdade, a mais cara que tem no ABC, a melhor das cidades, consegui me formar, estudar na melhor escola que tem de alemão, consegui fazer meu intercâmbio de inglês de alemão que são as coisas que eu sempre sonhei, viajar, fazer mochilão.</p> <p>– Já tô aqui dentro, graças a Deus. E eu sempre procuro falar bem né? Que é o que a empresa me proporciona. Eu me considero uma pessoa privilegiada de tá trabalhar aqui, principalmente nessa idade. Eu dou valor pro trabalho, principalmente agora.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>Eu quando venho pra empresa eu ponho no lugar se eu fosse empresário também. Porque se a gente cumprir tudo, nossas obrigações que a gente tem que cumprir na empresa, que a empresa dá tudo pra gente, tudo</p> <p>O trabalho, o produzir. Você está aqui para isso né? Mas ela te oferece muito mais do que ela te exige. Ela tem muito mais pra te dar do que ela quer de você.</p> <p>Então, eu vou começar também sendo o primeiro recompensas, porque acho que quando a gente entra aqui né? A gente tá em um contrato. É um contrato né? Então a gente já tá alugando a mão de obra né?</p> <p>É uma coisa que vai acontecer naturalmente. Você se empenhando aqui dentro uma hora vai aparecer alguma coisa, pra você subir né? Subir ou acontecer alguma coisa melhor. Que sempre, isso aí você vê acontecendo na produção. Crescer cada dia mais, ela crescendo eu tô crescendo. Entendeu? Então é.</p> <p>se você guardar esse conselho você vai ficar 35 anos dentro dessa empresa, faz a fábrica precisar de você, não deixe ela desconfiar que você precisa dela, se ela desconfiar te mete o pé. Faz ela precisar de você.</p> <p>E a gente aprende a viver isso. E aprendendo que trabalhar em equipe e atingir os objetivos tanto da gente quanto o da empresa é bom pra todo mundo, é bom pra ambas as partes.</p>

APÊNDICE C

Processo de categorização falas dos trabalhadores brasileiros

Dimensões do Sentido do Trabalho

Ordem de preenchimento: da direita para a esquerda

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
Individual	Prestígio X Irrelevância	Super Herói	É o nível de satisfação. Porque esse trabalho pode se falar o que for, o momento é difícil, mas é a melhor empresa do país, é indiscutível, não tem o que se falar.
		Melhor Empresa	Mas sempre, eu pelo menos, procurei me empenhar pra conseguir entrar aqui, porque eu sei né? Que é um grande nome no mercado, e que eu não teria uma oportunidade tão grande como essa daqui que eu tô tendo agora.
		Oportunidade	
		Orgulho	Fico feliz quando uma pessoa fala. Tem muito amigos, lá onde eu moro bastante pessoas, muitas pessoas chegam: parabéns, você tá na Volks, né?
		Grande Nome no Mercado	O que eu passo pra eles? Meu pai tem orgulho, sabe? Meu pai tem um orgulho danado de me ver, porque ele trabalhou aqui dentro, ele fica sabendo dos mais antigos que trabalharam aqui ainda falam com ele, falam: oh, teu moleque é. E pra ele é um orgulho. Minha mãe também tem orgulho de mim, meu irmãos, minha esposa.
		Empresa de peso	É, eu acho que tô bem na foto, hein?

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
		Grande realização	<p>– Hoje não. Hoje aqui a pessoa que trabalha na Volkswagen não é a mesma, aqui no ABC não é a mesma coisa em vista a 20 anos atrás. Hoje o pessoal vai trabalhar na Volks, assim, tem uma certa poderança, né? Mas que nem antigamente não. Antigamente: Trabalho na Volkswagen. Oh, na Volkswagen? E lembro quando meu pai falava que trabalhava na Volkswagen, nossa, meu pai era rei em alguns lugares. Hoje não, hoje tá virando já mais comum, sabe?</p> <p>Da minha parte, o pessoal que eu sou parado não tem aquele tesão de antigamente da época do meu pai, que falava: trabalho na Volkswagen do Brasil. Hoje o pessoal: ah, trabalho na Volks e acabou ali, morreu. Tem uma curiosidadezinha mais ou menos, mas não é aquela mesma coisa de antigamente. Não. Mudou muito. Mudou bastante!</p> <p>Então você tem uma Volkswagen do Brasil S.A, queira ou não queira isso lá fora pesa muito na sua apresentação, você trabalha numa multinacional né? Isso lá fora pesa bastante.</p> <p>E em casa, pelos meus amigos eu sou visto assim que eu trabalho na melhor empresa do mundo, né?</p> <p>Mas como, como vai fazer um carro em um minuto e dez segundos? Então eles não entendem uma linha de montagem como funciona, né? Nós somos vistos como super, eu sou visto como super herói pelos meus amigos.</p> <p>É que nem ele falou assim: dentro do emprego você é o número. Só que também dentro desse número você tá</p>
		Ser como um rei	
		Só Um Número	
		Piores Trabalhos	
		Pouca comunicação	
		Não ser Visto	
		Distanciamento	

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>vendo que você tá atingindo as metas traçadas pra ela, então ela não vai deixar você, vai mandar você e deixar um cara que não atinge as metas traçadas por ela.</p> <p>E você é novo, você não fala nada. Eu também quando entrei aqui foi assim, todo lugar. Eu não fiquei alocado num posto, eu tô num setor agora que eu tô transferido pra lá, ficava em todos, ia pra lá ia pra cá, sempre pegava os piores trabalhos. E não mudava, não tinha rotatividade, eu ficava só ali, por que sabiam que iam me tirar de novo né?</p> <p>Porque eles visam estatística, números, não vêem a gente. E aqueles que vivenciaram o dia a dia sabem que não funciona apenas dessa maneira, né?</p> <p>Ah, então, sobre as perguntas que você fez eu acho muito interessante, foi um conhecimento que pra mim foi bom, porque eu acho que era isso que não devia faltar. (...) A Volkswagen, quem manda deveria fazer. Porque o seguinte, a Volkswagen, ela cometeu vários erros né? Que ela deveria fazer assim igual você tá fazendo.Ouvir. Se ela chegar assim, pegar, eu sou funcionário da Volkswagen, mas ela tem que olhar meu passado de baixo até em cima. Aí pra fazer uma entrevista sobre a fábrica em geral seria muito importante, por isso que eu tô colocando se é isso da Volkswagen, (...). O que ela deveria fazer é o que você tá fazendo, pra ver se melhorava, uma vez eu falo uma coisa, você fala outra. Eu gostei dessas perguntas.</p> <p>Então eu gostei muito. Por isso que eu tô perguntando se partiu da Volkswagen, que a Volkswagen poderia fazer isso, no alto escalão ela podia selecionar os funcionários desde o começo que entrou na empresa até</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>hoje, pra ela ter mais ou menos uma visão geral.</p> <p>Eu gostei das perguntas, é o que a Volks deveria fazer mais aqui, abrir um canal de comunicações, pelo menos pra gente, não pra pessoas que não tem nada a ver com a empresa no dia a dia, mas pra ter mais um contato. Pra ela pegar as opiniões assim, eu acho que seria muito interessante pra Volks isso aí.</p> <p>Hoje, eu mudaria o planejamento que a empresa tem. Acho que ela tem um planejamento assim que fica muito distante do trabalhador, né? Acho que ela deveria consultar um pouco mais o trabalhador, ouvir um pouco mais as opiniões do trabalhador e tentar fazer uma parceria e implantar aquilo ali. Acho que tudo que é feito em parceria, que há um consenso, acaba no final dando bons frutos.</p> <p>Eu tenho esse sentimento também que eu consigo contribuir né? Eu sou. Apesar que aqui é tratado como um número, mas eu sou uma pessoa que ajudo né? Na formação do produto, né?</p> <p>Porque eu deixei uma sementinha plantada. Eu tenho minha sementinha plantada aqui né?</p> <p>Que é o nosso chefe imediato. É com ele que você tem que falar primeiro. Ele ir de um por um, acho que isso seria para a fábrica, porque aqui nós temos fábrica, ela ganharia muito mais. “Puxa, obrigado pelo dia de hoje. Parabéns. Deu tudo certo. Vai pra casa com Deus. Amanhã nós estamos juntos novamente”. Isso é saudável pra mim. Isso falta aqui dentro. Acho que pra fechar com chave de ouro, um dia você chegar em casa e tá tranquilo, dá aquele abraço na esposa, um abraço no filho. Olha, vou abrir uma cervejinha porque hoje foi</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>maravilhoso. Então falta isso aqui ainda, acho que a visão da chefia eles estão meio cegos nesse sentido. Que com valorização profissional a companhia só ganha, e a ganhando a companhia todo mundo ga nha.</p> <p>(trabalhar nessa empresa) Pra mim foi uma grande realização que eu tive na minha vida.</p> <p>Pra você ter uma ideia, eu morava na zona leste de São Paulo, eu comecei a trabalhar na Volks o pessoal já começaram a me olhar com outros olhos, né?</p> <p>Aí de repente, você tem condições, mas aí de repente tem um filho do supervisor, filho do encarregado que é indicado aí você vai concorrer com ele. E não tem jeito, isso é qualquer empresa. O QI (quem indica) entra e você não.</p> <p>Em primeiro lugar o trabalha me ofereceu amadurecimento, eu acho que isso foi o principal pra mim, crescimento pessoal, amadurecimento</p> <p>Cara, eu acho que a gente tem que ter alegria de trabalhar. Alegria de trabalhar e você sair daqui cansado, mas olha, cumpri legal, tô contente.</p> <p>Então quando você começa a exercer a atividade do outro, dentro da área de manutenção, você começa a valorizar mais. Essa troca de ponto de vista, né? De atividade. Isso te enriquece muito profissionalmente, né?</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>Então isso para nós é um desafio. E pra nós, o que nos motiva realmente é o desafio de você aprender, de você consertar, de você ir atrás, né?</p> <p>Então eu observo que eu observo que, obviamente, quem está nesse meio é porque gosta de executar essas tarefas, né? E nós ajudamos um ao outro, então nós somos bem vistos um pelo outro e bem considerados como profissionais e como pessoas.</p>
Organizacional	Hierarquia e Instrumentalização	<p>Visão Ampla</p> <p>Trabalho Desafiador</p> <p>Vínculo com os resultados do trabalho</p> <p>Útil aos objetivos organizacionais</p> <p>Normatizado</p> <p>Rotineiro</p>	<p>Eu ia explicar que eu trabalho numa montadora de carro, né? Na Volkswagen. Que é aquele processo de onde o carro começa desde o zero. Desde um pedacinho de aço, passando por uma célula, na qual é tipo uma colmeia, assim, um bando de formiguinha, cada um tem a sua atividade, sua obrigação. Cada um vai colocar um pedacinho. No meu caso eu faço a lateral do carro, o meu colega faz a lanterna o outro colega põe o teto, o outro vê se tá tudo certo no teto, na lanterna, vê se eles se encaixam perfeito. Vai pra um outro lugar onde um outro colega vai colocar uma borrachinha, o outro vai colocar o painel, um determinado robô vai pintar de uma cor, o outro vai colocar um pneu, assim, até o carro sair</p> <p>Eu tenho esse sentimento também que eu consigo contribuir né? Eu sou importante. Apesar que aqui é tratado como um número, mas eu sou uma pessoa que ajudo né? Na formação do produto, né?</p> <p>É muito interessante porque tudo evoluiu, não é? Então antigamente nós tínhamos uma relação de funcionário/patrão um pouco difícil, não é? Hoje nós já mudamos o conceito. Hoje os funcionários já são mais participativos, já opinam, né? Já melhoram a qualidade tanto no posto de trabalho, economicamente falando, né? Como no processo de fabricação daquilo que a empresa ela faz, né? Então hoje nós temos uma relação</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
		Verticalizado	melhor em relação a funcionário, né? E patrão.
		Operacional	é gratificante, você pega um produto que você mesmo fez, fabricou. Cada hora você vê nascer ali e depois vê tudo bonitinho.
		Repetitivo	<p>Então isso para nós é um desafio. E pra nós, o que nos motiva realmente é o desafio de você aprender, de você consertar, de você ir atrás, né?</p> <p>Tá mais ou menos isso, cada um na sua função, seguindo uma hierarquia com responsabilidade e muito respeito pra alcançar aquele objetivo diário, aquela luta. Todo dia aqui é uma luta, porque nós temos vários problemas diários aqui né?</p> <p>Quando a gente entra do portão pra dentro aí, tem que saber que tá dentro de uma grande empresa, tem muitas normas. Tem empresa que tem o hábito de não usar protetor, aqui você tem que usar protetor, óculos de proteção, bota. Então é bem. O negócio é mais sério, não que as outras não sejam, mas aqui a pessoa pensa dez vezes antes dá um vacilo desse pra não. Tem que andar na linha, né? Senão se complica.</p> <p>Porque cada um já entra de manhã sabendo o que tá programado pra fazer naquele dia. Ah, alguma coisa sai fora do caminho? Acontece isso aí! Mas já se sabe mais ou menos o que tem que ser feito. E a gente tem que fazer.</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>Ele é meu chefe, eu sou subordinado a ele, então eu tenho que cumprir tudo meu certo pra ele ficar contente comigo, que ele estando contente comigo eu também tô contente com ele.</p> <p>Então, aqui, por exemplo, é um subconjunto, é a caixa de roda, a gente vai unindo as peças até formar a caixa de roda completa. E a linha tem um fluxo, o fluxo é fluxo programado que a gente tem que abastecer a linha pra dar a produção diária.</p> <p>eu falaria lá que primeiramente eu chego no vestiário, ponho o macacão, subo pro meu setor, vou fazer um café pra turma, depois eu vou pegar minhas ferramentas, e ir pro meu posto de trabalho. Tem a hora do café, tem a hora do almoço, aí chega a hora da gente ir embora.</p> <p>eu acho muito rotineiro né? Você tem aquele horário mesmo pra cumprir, tem o horário pra sair, você tem o seu horário de almoço certinho e tal. Então assim, na minha experiência assim, eu achei muito rotineiro.</p> <p>Porque a montagem final é uma só, você vai lá, você sempre faz aquela mesma coisa, também na usinagem, (..)? E é a mesma coisa, todo dia é mesma coisa, pode mudar uma coisinha ou outra, (...) Aí eu vim pra montagem final, você monta muita porta né? Você tem uma linha de portas pra fazer, tem várias etapas da porta pra fazer, mas quando você passa dois anos lá você já viu tudo da porta, você não tem mais o que vê da porta, então, eu acho muito rotineiro assim.</p> <p>Hoje tenho 45 anos de idade e sempre trabalhei na área de manutenção, né? Desde adolescente já tinha</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>aptidão para trabalhar com elétrica e com eletrônica e fazia alguns serviços com meu pai. Então eu fiz curso no SENAI de eletricista de manutenção, depois eu fiz curso técnico de eletrônica, e depois eu fiz faculdade de mecatrônica. Então hoje, aqui na fábrica, atuo na área de manutenção eletrônica e de manutenção elétrica.</p> <p>Nós temos os gestores, que são os encarregados, né? Nós temos os analistas que estão acima dos encarregados, que também dão o suporte técnico. E aí nós temos o GU da manutenção, que é pessoa que controla toda a manutenção.</p> <p>Então quando você começa a exercer a atividade do outro, dentro da área de manutenção, você começa a valorizar mais. Essa troca de ponto de vista, né? De atividade. Isso te enriquece muito profissionalmente, né?</p> <p>Nós temos aqui objetivo diário aqui, ele se torna semanal e se torna mensal né? Porque nós trabalhamos aqui com. É semanal essa produção né? Semana X, semana Y. Nós temos aquela produção sendo alcançada. Aí vem então o coronel, o general. Então vamos colocar, o coronel é o diretor, ele que passa as ordens pro seu subordinado e vai descendo, descendo até chegar em nós que somos os soldados, que efetivamente é infantaria, aquele que vai pra frente, é aquele que vai pra batalha né? Que dá a sua vida pela pátria, que vamos se dizer que é a Volkswagen hoje em dia, né?</p> <p>Eu acho que é bom, porque eu tenho respeito por eles, eles me respeitam. Por eu ser um bom funcionário que todo mundo aqui na mesma. A gente fala de uniforme azul, o pessoal me respeita muito bem, acatam a ordem que é dada, recebida por mim, que me passam e eu passo pra eles, e eles me respeitam muito bem. E a chefia,</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>pela minha avaliação anual, eu tô excelente!</p> <p>Eu comparo com um time por quê? Porque o time de futebol quando o jogador é expulso alguém tem que se desdobrar pra fazer a parte né? A posição ali alguém vai ter que fazer duas partes. O meu trabalho é a mesma coisa, se o meu parceiro não vem ou se ele não tá bem, trabalha a noite, ou saúde, ou ele tá trabalhando e o serviço não tá saindo é porque ele não tá legal, no caso a gente tem que se desdobrar em outro horário pra tentar compensar isso aí, ou ao mesmo amenizar isso aí. (...) O técnico nosso seria, pode se dizer, a chefia né? O encarregado, lógico.</p> <p>É como um time, né? De futebol. Nós temos um time né? Que é a Volkswagen, né? E dentro da Volkswagen tem os técnicos, são os líderes né? E tem a parte de diretoria, tem tudo. E os funcionários aqui são os jogadores né? Então, no dia a dia cada um tem sua posição pra fazer, entendeu? Aí se caso eu, por exemplo, faltar né? O técnico, o líder, vai lá e pega outra pessoa, coloca no meu lugar. Então isso aí é um time e todo mundo tem que trabalhar certinho na sua posição para que dê o resultado, o objetivo seja alcançado né?</p> <p>Porque existem dias que você tem toda a condição pra executar a tarefa, mas algumas pessoas que estão no nível de hierarquia mais alto ele não tem a visão e faz uma crítica, ou você não consegue executar o trabalho, né? Por questões de hierarquia, e aí você se sente um pouco impotente, realmente, de executar a tarefa.</p> <p>Muitos anos aqui, você precisa ter um bom relacionamento com a chefia, trabalhar mesmo, ter um ambiente de trabalho agradável mesmo, principalmente quando a chefia pedir um serviço tem que fazer mesmo, pegar</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>aquele serviço mesmo e fazer mesmo, aí consegue. Se for pra estar com um ambiente diferente, aí num consegue não.</p> <p>Partes mais técnicas, né? Aqui não, aqui é soldador né? Você faz, você só ponteia no meu caso. Ah, é totalmente diferente, você muitas vezes não espera isso, eu pelo menos esperava outra coisa, não esperava que ia vir pra ponteador, esperava vir pra alguma área que eu aprendi...</p> <p>Então, a primeiro impacto, vamos dizer assim, o nosso encarregado ele verifica, vamos dizer se para e quebrou três equipamentos de suma importância, ele vai juntamente com o pessoal de produção verificar o fluxo produtivo e decidir qual que é o mais crítico pra gente tomar uma ação com relação a esse equipamento</p> <p>Então, ele tem essa função de responder pela equipe administrativamente.</p> <p>As tarefas na área que eu atuo, elas são definidas pelo manual de trabalho que a empresa tem.</p> <p>aí eu chamo o nosso superior aí e ele vai verificar. Mas o básico mais ou menos é isso, a gente já sabe das funções que a gente tem que cumprir, e nós trabalha em dois, é uma equipe.</p> <p>Aí não tem como, aí eu vou deixar alguma coisa por fazer. Então eu faço. Eu quando venho pra empresa eu ponho no lugar se eu fosse empresário também. Porque se a gente cumprir tudo, nossas obrigações que a gente tem que cumprir na empresa, que a empresa dá tudo pra gente, tudo. É melhor e eu vou deitar no meu</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>travesseiro, eu vou conseguir dormir, que eu cumpri com minhas obrigações, agora se eu não cumpri, eu chegou em casa, falo pra você, eu não consigo.</p> <p>Então eu vejo a Volkswagen como uma grande escola e um grande seguimento de aprendizagem. Não apenas profissional né? Mas como pessoal também. Como é uma empresa muito grande, você se relaciona com muitas pessoas aqui, você também abri o seu leque de conhecimento e de convívio pessoal com outras pessoas.</p>
Social	Silêncio	<p>Contribuição para a sociedade</p> <p>Autorrealização</p>	<p>E pra quê trabalhar? Porque quando eu tô trabalhando, exercendo alguma coisa eu tô produzindo algo que alguém possa usar, então automaticamente eu acho que eu tô contribuindo com as pessoas. Eu estava numa viagem que eu fiz lá pro Pernambuco, e vi uma, na transposição do Rio São Francisco, eles estavam contraindo, vi uma Kombi subindo a rampa e aquela poeira enchendo até o teto da Kombi, aí eu falei assim, eu parei e falei assim: oh, tá vendo? Aquela Kombi lá saiu das linhas de montagem lá da fábrica onde a gente trabalha, e aqui pra construir o rio, a transposição do Rio São Francisco, a Kombi foi importante ali.</p> <p>Nós ajudamos aquele povo lá, em locomoção. Então eu acho que o trabalho é pra isso, pra gente poder ser uma sociedade melhor, poder ajuda as pessoas na nossa sociedade, para que as outras pessoas cresçam né?</p> <p>Trabalhar já te gera uma satisfação pessoal. Você se sentir produtivo, você se sentir alguém, você se sentir contribuindo para alguma coisa. Acho que isso é importante pro ser humano, você ter isso dentro de você né? Você se sente importante trabalhando, você é alguém trabalhando né? E para quê? Para conquistar os seus</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>projetos, seja ele pessoais, seja ele políticos, seja ele, enfim. Em todos os âmbitos você trabalhando você almeja sempre alguma coisa. Acho que trabalhar é muito importante para o ser humano, que é a valorização pessoal, se fosse sintetizar eu sintetizava isso. Valorização pessoal, você está contribuindo para o seu país, está contribuindo para a sociedade, você tá contribuindo para consigo, para sua família, uma realização é você trabalhar, essa é a minha opinião.</p>

APÊNDICE D

Processo de categorização falas dos trabalhadores brasileiros

Ordem de preenchimento: da direita para a esquerda

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
Contexto Imediato: Empresa	Arena	Time	Uma hora ele é capitão, outra hora ele é o gandula, né? Uma hora ele é o atacante, outra hora ele é o goleiro. Então eu acho que isso é muito importante na nossa vida, porque enriquecemos em vários aspectos
		Equipe	
		Divisão de responsabilidades	Eu comparo, sei lá, um jogo de futebol, um time, tem umas deficiências de uns, tem que contornar, o importante é chegar no final com um resultado satisfatório, né? Não deixar nem no empate nem na derrota.
		Comprometimento	Eu comparo com um time por quê? Porque o time de futebol quando o jogador é expulso alguém tem que se desdobrar pra fazer a parte né? A posição ali alguém vai ter que fazer duas partes. O meu trabalho é a mesma coisa, se o meu parceiro não vem ou se ele não tá bem, trabalha a noite, ou saúde, ou ele tá trabalhando e o serviço não tá saindo é porque ele não tá legal, no caso a gente tem que se desdobrar em outro horário pra tentar compensar isso aí, ou ao mesmo amenizar isso aí. No entanto que a gente trabalhe os três juntos há 12 anos né? É uma coisa difícil de se ver manter isso aí.
		Suar a camisa	
		Resultado	
		Definição de papéis	Que a gente se conversa, se tem problema à gente liga na casa do outro, no celular, aconteceu isso, vai acontecer. Então eu comparo eu e os meus parceiros como centroavante. O técnico nosso seria, pode se dizer,

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
		Forças Armadas	a chefia né? O encarregado, lógico.
		Controle	É como um time, né? De futebol. Nós temos um time né? Que é a Volkswagen, né? E dentro da Volkswagen tem os técnicos, são os líderes né? E tem a parte de diretoria, tem tudo. E os funcionários aqui são os jogadores né? Então, no dia a dia cada um tem sua posição pra fazer, entendeu? Aí se caso eu, por exemplo, faltar né? O técnico, o líder, vai lá e pega outra pessoa, coloca no meu lugar. Então isso aí é um time e todo mundo tem que trabalhar certinho na sua posição para que dê o resultado, o objetivo seja alcançado né?
		Hierarquia	
		Batalha	
		Disputa	Eu observo, eu observo meu trabalho sempre como uma equipe, né? Então, aqui na empresa eu observo que nós fazemos o chamado “job rotation”, ou seja, nós mudamos de posto de trabalho várias vezes. Isso é muito importante porque você passa a valorizar a atividade do outro.
		Animosidade	
		Agressividade	É tudo envolve uma equipe, se acontece alguma coisa com alguma pessoa da equipe, é todos que vão sofrer as consequências.
		Combate	
		Sobrevivência	porém têm aqueles que têm mais e aqueles que têm menos (vontade de aprender). O ser humano, eu observo que muitos gostam de estar na zona de conforto, né? Então eles estabilizam. Mas essa questão de você sempre estar mudando, eu acho necessário, eu acho muito bom
			Ah, eu sempre fui, sempre tive bom relacionamento com as pessoas, e organização mesmo, principalmente é o que a Volkswagen pede demais, principalmente sempre o que ela exige mais aqui é com housekeeping.

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>Então, isso aí eu tenho cuidado mesmo, que eu gosto de ver a casa limpa, tanto no trabalho, como em casa.</p> <p>Tem a ver com minha responsabilidade. Eu nunca precisei de um chefe estar olhando eu trabalhando. Tanto faz ele estar olhando como não estar, eu vou trabalhar a mesma coisa.</p> <p>eu trabalho de um lado e meu colega de um lado, então eu já sei o que eu tenho que fazer e ele sabe o que tem que fazer. Então, com isso não tem problema. Se tiver alguma coisa assim, mas grave que a gente não pode liberar o carro, por exemplo, no meu caso, aí eu chamo o nosso superior aí e ele vai verificar. Mas o básico mais ou menos é isso, a gente já sabe das funções que a gente tem que cumprir, e nós trabalha em dois, é uma equipe. Então eu faço um lado e libero e ele faz o outro e libera.</p> <p>Dentro da minha, essa pequena cabecinha. Eu acho que também se compara muito aqui com. O meu trabalho, o nosso trabalho né? Muito também com as forças armadas. Com o exército, aeronáutica e com a marinha, né? Porque aqui todo dia é uma luta. A gente sabe muito bem disso, é uma batalha pra alcançar aquele objetivo, né?</p> <p>Nós temos aqui objetivo diário aqui, ele se torna semanal e se torna mensal né? Porque nós trabalhamos aqui com. É semanal essa produção né? Semana X, semana Y. Nós temos aquela produção sendo alcançada. Aí vem então o coronel, o general. Então vamos colocar, o coronel é o diretor, ele que passa as ordens pro seu subordinado e vai descendo, descendo até chegar em nós que somos os soldados, que efetivamente é infantaria, aquele que vai pra frente, é aquele que vai pra batalha né? Que dá a sua vida pela pátria, que</p>

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>vamos se dizer que é a Volkswagen hoje em dia, né?</p> <p>Tá mais ou menos isso, cada um na sua função, seguindo uma hierarquia com responsabilidade e muito respeito pra alcançar aquele objetivo diário, aquela luta. Todo dia aqui é uma luta, porque nós temos vários problemas diários aqui né? Como ele comentou, absenteísmo, o maquinário que tá com problema, com funcionário que de repente passa mal e na hora não tem ninguém ali pra aquele posto no momento. Então é um soldado na trincheira que foi baleado, tá eu e o Patola ali, nós temos que ajudar ele ali. E vai sobrar pra gente aquele pedaço, né?Acontece muito aqui dentro isso. Então é mais ou menos assim, como se fosse um exército lutando por aquele objetivo, por aquele espaço, pela aquela conquista.</p> <p>Eu identifico assim, a infantaria, que são os primeiros que vão na frente. Nós. Montadores, reparadores, o pessoal da linha de montagem. É. Essa é a galera da infantaria, os soldados que vão na frente. Atrás dos soldados vamos colocar a cavalaria. Então vamos colocar a cavalaria sendo que nos dá o. Como seria ali atrás? Que viria depois da gente. Quem dá um suporte. Então, o que nos dá o suporte aqui? Seria a parte da qualidade, que nos orienta, que apresenta o defeito, eles são os maiores suportes dentro da companhia, na minha visão. A comissão interna, pra mim, é a cavalaria montada aqui dentro, né? Qualquer problema, sempre ativo, sempre na hora, né? Tentando resolver da melhor forma, nos orientando, né? O caminho não é esses, o caminho é por aqui. Se for aqui nós vamos nos dá mal, vamos por ali. E a qualidade assegurada também que nos dá esse suporte, né?</p> <p>E atrás disso tudo, aí vem o que seria a força especial, seria a engenharia, né? Seria a engenharia, o pessoal de engenharia que é aonde elabora a ergonomia pra você poder trabalhar com qualidade, ferramenta alta. Tem</p>

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>engenharia industrial, tem engenheira, né? Outra engenharia que me fugiu a memória...Engenharia de produção e engenheira industrial. Então essas duas eu acho que seria a forças especiais, que nos dá esse suporte também pra nossa ergonomia, nossa ferramenta alta pra esse conjunto. Lá no final do dia todo muno vai pra casa beleza, sem dor, e volta tranquilamente.</p> <p>Então eu tô aí, tô na batalha. O tempo vai passando, eu sempre vou fazendo alguma coisinha, me aperfeiçoando, porque o mercado pede, né? Então, se vai entrando gente nova, então a pessoa vai entrando com uma capacidade e você não pode ficar parado no tempo. Então, eu sempre. Eu brigo pelo meu espaço, sabe? Então sempre que eu vejo alguém tentando entrar no meu espaço eu tenho que agir. É leão comendo leão. Então eu tô nessa luta aí. Se entrar um moleque com capacidade eu vou lá e mostro pro cara que eu também tenho capacidade, e aí vai se mantendo na luta aí.</p> <p>É o nível de satisfação. Porque esse trabalho pode se falar o que for, o momento é difícil, mas é a melhor empresa do país, é indiscutível, não tem o que se falar. Então você está dentro de uma empresa, na qual você tem o respaldo do seu chefe, você trabalha com alguns colegas que respeita. Tem um ou outro que sempre, né? Não vai nessa faixa. Então, você tem sua família, você chega em casa, você saber que dia 5, dia 20 você vai pode pagar seu carro, vai fazer sua despesa, vai. Então, você quer mais o que dá vida?</p> <p>Tenho muito que agradecer aqui, aqui eu sou a camisa mesmo. Eu tenho orgulho de vestir essa camisa minha, tenho orgulho mesmo.</p>

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>A Volks ela tá passando por uma mudança, transformação. Você sabe melhor do que eu, e eu falo pra você, eu acompanho toda essa evolução. O que eu espero, que eu espero, que é um negócio que eu gostaria muito de aproveitar né? Eu vou continuar dando sequência no meu trabalho da mesma forma todo dia, desde quando entrei sou a mesma coisa.</p> <p>Eu ia explicar que eu trabalho numa montadora de carro, né? Na Volkswagen. Que é aquele processo de onde o carro começa desde, do zero. Desde um pedacinho de aço, passando por uma célula, na qual é tipo uma colmeia, assim, um bando de formiguinha, cada um tem a sua atividade, sua obrigação. Cada um vai colocar um pedacinho. No meu caso eu faço a lateral do carro, o meu colega faz a lanterna o outro colega põe o teto, o outro vê se tá tudo certo no teto, na lanterna, vê se eles se encaixam perfeito. Vai pra um outro lugar onde um outro colega vai colocar uma borrachinha, o outro vai colocar o painel, um determinado robô vai pintar de uma cor, o outro vai colocar um pneu, assim, até ele sair.</p> <p>Por isso que eu me orgulho (do trabalho realizado), por isso que eu tô aqui e vou pra cima dos caras quando precisa.</p>
Contexto Mediato	Tecnologia como porto inseguro	Ansiedade Mudança	<p>No meu caso, eu comecei muito jovem, né? Então eu acho que a gente vai amadurecendo, né? Vai amadurecendo e tem que ir se adequando, né? Mas hoje as coisas fluem com uma velocidade muito grande e fica difícil, né? Pra uma pessoa que trabalha e principalmente constitui uma família, conseguir acompanhar toda essa tecnologia. Eu acho que a tecnologia assim, é um fator importante, mas para o trabalhador às vezes ele é um pouco radical demais, né? São muitas mudanças.</p>

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
		Insegurança	<p>Agora não existem mais monitores. De um tempo pra cá, um tempo não, isso foi feito no final do ano, aí a Volkswagen acabou justamente pra ela diminuir um pouco do gasto que ela tinha com monitores.</p> <p>Porque a gente tá com dois, três modelos de carro aqui, a gente fica naquela expectativa do que vai acontecer daqui pra frente, né? A gente tá ansioso. Até 2016 isso tá pra acontecer. Então é difícil passar isso assim pra você do que vem, porque a gente tá pensando, a gente tá muito preocupado com os produtos que tá pra vir. Vem, não vem, vai vir, não vai vir, vem! Aí a gente fica naquele. Hoje eu tô pensando assim, eu tô pensando no amanhã, se vai vir esses carros, pra mim pensar no futuro! Hoje eu posso tá feliz, né? Com tudo que eu tenho, mas não sei o dia de amanhã. Sem esses modelos, como é o caso da gente ter um carro, que vai vir um Santana aí pra substituir o polo, e vai vir uns carros de Taubaté pra cá, que vem, mas não vem. Aí a gente fica pensando: e amanhã?</p> <p>Eu entrei aqui em 2000 através de um currículo que um amigo meu que trabalhava aqui na sala de medidas, aí entreguei um currículo, já trabalhava da área de usinagem lá fora, era frisador, mandrilhador, mandei o currículo e me mandaram pra trabalhar no PTO, que é a antiga força motriz. Aí entrei de vez lá. Aí teve uma crise na época, em 2001, teve uma crise forte em 2001-2002, a força motriz diminui a produção e mandaram eu pra armação, e continuo na armação até hoje.</p> <p>A Volks ela tá passando por uma mudança, transformação. Você sabe melhor do que eu, e eu falo pra você, eu acompanho toda essa evolução. O que eu espero, que eu espero, que é um negócio que eu gostaria muito de</p>
		Preocupação	
		Crise	
		Velocidade	

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>aproveitar né? Eu vou continuar dando sequência no meu trabalho da mesma forma todo dia, desde quando entrei sou a mesma coisa.</p> <p>A memória ainda está bem viva com relação a tudo que eu aprendi aqui na fábrica, né? Mas, o que se distanciou um pouco assim foi à parte mais técnica, né? A gente trabalhou numa área mais técnica, a empresa começou a extinguir determinadas áreas e a coisa passou a ser muito braçal.</p> <p>A fábrica ela tem um investimento maior assim, no meu modo de pensar assim, acho que como toda a indústria mundial, em robotizar tudo. Então a gente acaba ficando de fora. A parte humana do trabalho hoje na empresa ela está bem restrita, né? Então é por isso que eu acho que é o agora e o que já foi antes.</p> <p>Nós sabemos que vamos trabalhar ali, mas daqui a 40 minutos as coisas mudam, pode vir uma informação partindo da chefia, uma informação partindo pelos nossos representantes, né? Então aqui a coisa vira assim de uma hora pra outra, tá tudo bem, tudo agradável, tudo beleza, daqui a pouco estoura uma bombinha aqui ou estoura uma baita bomba ali.</p> <p>Eu entrei aqui na Volkswagen em meados de 1989, né? Havia vagas pra várias áreas e eu me candidatei pra área de manutenção elétrica. Passei num processo seletivo. Ou seja, no processo seletivo de duas semanas, né? Aonde na primeira semana eu fiz as provas teóricas, na segunda semana eu fiz as provas práticas, e aí fui trabalhar na ala 5, onde fazia a fabricação de motores e câmbios de automovais. Lá na ala 5 eu permaneci por 21 anos, né? E há 4 anos eu estou aqui na área de estamparia.</p>

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>Eu sempre fui do PTO, aonde hoje fechou. Eu trabalhei 20 anos lá, e eu tenho 05 anos aqui nas partes móveis. Eu sempre fui operador de máquina.</p> <p>Então aí eu passei pra área de motores, aí depois que ela começou a fechar, fechar, porque ela ia abrir outra fábrica em São Carlos, aí começou a diminuir. Aí eu que pedi na época pro meu chefe uma transferência. Ele: não, fique aí e tal. Falei: não, ela vai embora mesmo, então eu já vou vendo lá na frente. Aí vim pra Ala 13, aí da Ala 13 eu passei na massa, passei em vedação, passei em lixa, (...) até que eu fui pra pintura final, pro acabamento. Na pintura final do acabamento, que é o processo que você ganha mais, no acabamento, né?</p> <p>Porque a Volkswagen tá passando por uma transformação muito grande em termos de trabalho, pro mundo todo. E a gente que já tá nessa batalha, já tô cansado. Mas eu dou sequência no meu trabalho todo dia normalmente, não muda, pra mim não muda nada. Se eu for aposentar amanhã eu vou chegar na empresa e cumprir minhas obrigações, que é o que eu tenho que fazer, sempre, né?</p> <p>Eu tenho essa autonomia, e a versatilidade de distribuir as ordens de serviços que é passado pra mim. Antigamente chamavam de monitores, né? Antigamente chamava de monitores, hoje não tem mais monitor. A gente fica aí com esse cargo pra ajudar a chefia, pra dividir as atividades diárias. A mão de obra, espalhar a mão de obra no setor pra gente começar a produzir as peças. Como (se fosse) encarregado. Como encarregado. Não com o salário, né?</p> <p>E acompanhar essa inovação tecnológica, você tem que está constantemente se atualizando, né? Então isso</p>

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>para nós é um desafio. E pra nós, o que nos motiva realmente é o desafio de você aprender, de você consertar, de você ir atrás, né?</p> <p>No caso, lá no SENAI, a parte prática que a gente teve foi torno, ferro, frisadora. Partes mais técnicas, né? Aqui não, aqui é soldador né? Você faz, você só ponteia no meu caso. Ah, é totalmente diferente, você muitas vezes não espera isso, eu pelo menos esperava outra coisa, não esperava que ia vir pra ponteador, esperava vir pra alguma área que eu aprendi lá né? Uma área técnica. Mas é. Foi uma coisa diferente, mas nada que vá me prejudicar, entendeu? Eu tô acostumado já, já me acostumei com o trabalho já.</p> <p>A gente tem sempre uma mudança daquelas pessoas que administram a área de manutenção, né?</p> <p>Quando eu entrei a empresa tinha 46.000 funcionários, hoje eu acho que são 11 né? 12.000. E tô aí. Não sei por que a empresa demite. Fui tanta gente, vi gente ir embora da minha frente, atrás, do lado esquerdo, lado direito. Passou muita gente, eu tive uma média de 32 encarregados nesse tempo, todos já foram embora, e a gente tá aí, né? Procura manter uma assiduidade com a empresa né? Motivação pelo trabalho, e a empresa reconhece isso, aposentei já faz 6 anos e a empresa tá me deixando aí, tô ficando.</p> <p>Ah, eu espero que a fábrica me dê mais carro pra produzir, pra mim garantir mais tempo aqui dentro.</p> <p>Então eu tô aí, tô na batalha. O tempo vai passando, eu sempre vou fazendo alguma coisinha, me aperfeiçoando, porque o mercado pede, né? Então, se vai entrando gente nova, então a pessoa vai entrando</p>

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>com uma capacidade e você não pode ficar parado no tempo. Então, eu sempre. Eu brigo pelo meu espaço, sabe? Então sempre que eu vejo alguém tentando entrar no meu espaço eu tenho que. É leão comendo leão. Então eu tô nessa luta aí. Se entrar um moleque com capacidade eu vou lá e mostro pro cara que eu também tenho capacidade, e aí vai se mantendo na luta aí.</p> <p>E me achei numa determinada função e, assim, salário era bom. Já foi bem melhor, mas não é tão ruim. É que teve algumas crises, né? Uns presidentes que passaram por aí, teve uns. Mas nunca fiquei desempregado.</p> <p>Busco novos objetivos na empresa, procuro sempre trabalhar direitinho pra não ser mandado embora.</p> <p>Quando penso no meu trabalho eu sempre penso em melhorar, em me adequar, em evoluir e em todos os aspectos, né?</p> <p>A característica justamente é a versatilidade que nós temos de cada um, né? É o poder de adaptação, o poder de mudança, e a vontade de aprender, né? Eu acho que todos aqueles que têm vontade de aprender coisas novas sempre estão aptos à mudança, e isso é importante na vida do ser humano.</p> <p>E é uma coisa que a gente sempre comenta com os colegas, né? Que as coisas mudam numa velocidade tão grande que às vezes até o ambiente de trabalho assim, quando você pensa naquela sociedade, como os colegas ali, ele fica complicado, né? Porque a velocidade aumenta no trabalho, a quantidade aumenta. As rotinas são alteradas e isso acontece no dia a dia aí, dentro da empresa.</p> <p>Então, eu confesso pra você que muitas vezes eu já pensei em sair da empresa, em tentar um trabalho novo,</p>

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>uma nova situação. Porque a gente, acho que como ser humano, acho que os companheiros também acham isso, chega uma hora que você fala: oh, devia fazer um negócio novo, arejar um pouco a cabeça. Porque você vai ficando, vai ficando e parece que as coisas continuam do mesmo jeito né? Começa a incomodar, fala: pô, podia tentar outra coisa pra ver se eu desenvolvia melhor, ou podia nem chegar numa situação de chefia, de presidência ou de qualquer outro lugar, não, só de trocar o emprego pra ver novas pessoas, nova gente, ver uma nova alternativa né? Sentir. Sentir como que é o mercado de trabalho em outro lugar. Mas aí vem aquilo que eles falam, a segurança que a gente tem.</p> <p>Além de trabalhar com a responsabilidade hoje que eu tenho aqui dentro, né? Que eu trabalho com grupo grande. Então a gente fica com saudade daquela época que a gente: pô, eu queria só passar minha carteirinha e trabalhar direitinho, e sair fora, ir pra minha baladinha, sair com meus amigos e acabou. Hoje não, hoje eu sou casado, tenho duas filhas, tenho uma responsabilidade muito grande dentro de casa como aqui dentro. Eu tento manter essa pega aí, mas eu sinto falta sim da época de inocência no trabalho. Só passar minha carteira e trabalhar, e ir embora tranquilo. Hoje não, hoje você trabalha e é o primeiro a entrar e último a sair.</p>
Racionalidade	Instrumentalização das Relações	<p>Relacionamentos</p> <p>Ter que</p> <p>Atingir objetivos</p>	<p>Pra ter muitos anos aqui, você precisa ter um bom relacionamento com a chefia, trabalhar mesmo, ter um ambiente de trabalho agradável mesmo, principalmente quando a chefia pedir um serviço tem que fazer mesmo, pegar aquele serviço mesmo e fazer mesmo, aí consegue. Se for pra estar com um ambiente diferente, aí num consegue não.</p> <p>O bom relacionamento entre as pessoas é muito importante pra conviver, pro bom encaminhamento do serviço sem dúvidas. Porque não adianta nada eu trabalhar com você e não consigo falar com você, tenho um</p>

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>Eficiência</p> <p>Vínculo estritamente profissional</p> <p>Resultado</p> <p>Participação como meio</p> <p>Meritocracia</p>	<p>relacionamento mal com você. Você não vai querer me ajudar e eu não vou querer te ajudar no trabalho.</p> <p>Mas o que eu aprendi aqui foi conviver com pessoas com “n” ideias, “n” meios de trabalhar, “n” meios interpessoal, porque a gente tem pessoas aqui que falam bom dia, tem outras pessoas que não falam bom dia. E a gente aprende a viver isso. E aprendendo que trabalhar em equipe e atingir os objetivos tanto da gente quanto o da empresa é bom pra todo mundo, é bom pra ambas partes.</p> <p>Tem que ter uma troca de informações certas, você precisa tá com uma empatia com a pessoa que tá ao redor, e como é uma equipe, você precisa saber trabalhar junto, né? Senão não sai o trabalho.</p> <p>É muito profissional, muito profissional! A gente cumprimenta. Normal, né? Por educação mesmo. Mas carinho, mas essa amizade mesmo é difícil. Da minha parte sim.</p> <p>Aquele negócio de você parar pra falar com aquele cara que tá passando aqui, o cara me chama, tenho que me segurar pra não falar, porque eu já tô pensando naquele negócio ali na frente. Não, agora não dá tempo não, depois a gente conversa. Mas não dá pra conversar.</p> <p>Eu sempre digo que a remuneração você não pode priorizá-la, você tem que priorizar a qualidade do seu trabalho, porque a remuneração é uma consequência do trabalho bem feito, não é? Então a gente não pode fazer as coisas ou contrário. Você só vai atingir uma boa remuneração se você mostrar que você executou o trabalho de qualidade, né? Que você fez a coisa acontecer.</p>

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>Eu comparo, sei lá, um jogo de futebol, um time, tem umas deficiências de uns, tem que contornar, o importante é chegar no final com um resultado satisfatório, né? Não deixar ficar nem no empate nem na derrota.</p> <p>Então isso aí é um time e todo mundo tem que trabalhar certinho na sua posição para que dê o resultado, o objetivo seja alcançado né?</p> <p>Mas é muita responsabilidade pra gente. Então a gente procura sempre manter a ordem aqui dentro,(...) a minha equipe aqui que eu trabalho com eles, sempre passo pra eles todo dia. Tá fazendo um serviço, você tem que manter o olho no seu serviço. Conversar, brincar? Tranquilo, mas com responsabilidade. No meu caso não dá tempo.</p> <p>É muito interessante porque tudo evoluiu, não é? Então antigamente nós tínhamos uma relação de funcionário/patrão um pouco difícil, não é? Hoje nós já mudamos o conceito. Hoje os funcionários já são mais participativos, já opinam, né? Já melhoram a qualidade tanto no posto de trabalho, economicamente falando, né? Como no processo de fabricação daquilo que a empresa ela faz, né? Então hoje nós temos uma relação melhor em relação a funcionário, né? E patrão.</p> <p>É que nem ele falou assim: dentro do emprego você é o número. Só que também dentro desse número a empresa tá vendo que você tá atingindo as metas traçadas pra ela, então ela não vai deixar você ir embora, não vai mandar você e deixar um cara que não atinge as metas traçadas por ela.</p>

	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>Eu acho que é bom, porque eu tenho respeito por eles, eles me respeitam. Por eu ser um bom funcionário que todo mundo aqui na mesma. A gente fala de uniforme azul, o pessoal me respeita muito bem, acatam as ordens dadas, recebidas por mim, que me passam e eu passo pra eles, e eles me respeitam muito bem. E a chefia, pela minha avaliação anual, eu tô excelente!</p> <p>Ele é meu chefe, eu sou subordinado a ele, então eu tenho que cumprir tudo meu certo pra ele ficar contente comigo, que ele estando contente comigo eu também tô contente com ele.</p>

APÊNDICE E

Processo de categorização falas dos trabalhadores portugueses

Ordem de preenchimento: da direita para a esquerda

Categorias	Unidades de sentido	Falas
Sofrimento	Pressão Cansaço	<p>eu entrei diretamente pra manutenção. isso foi um ponto de honra que eu fiz logo na entrevista, porque eu não conhecia a indústria de automóvel, mas tinha uma noção do que era trabalhar numa linha de produção. Já tinha visto algumas reportagens e olhava praquelas pessoas e dizia assim, mas peraí, são robôzinhos que estão ali a trabalhar, todos os dias a fazer a mesma coisa, a apertar os mesmos parafusos, em entrevista perguntaram-me e eu disse: vou ser muito sincero, eu não quero nada que tenha a ver com linha de produção, tenho muito respeito pelas pessoas que estão lá, mas não é trabalho pra mim, não me dêem isso que não é trabalho pra mim. "ah, só se o mandar pra manutenção". é isso mesmo que eu gosto e foi pra isso que eu concorri.</p> <p>estou bem com a tarefa porque faço praticamente aquilo que gosto. Só não gosto do meu trabalho quando sei que as pessoas estragaram de propósito ou não sendo de propósito não foram capazes de dizer assim, ê, pá, fui eu. Isso tira-me do sério.</p> <p>que tenho que estar sempre em contato. Disponível. Porque, pronto, quando chamam é porque já parou a cerca de cinco, dez minutos e a partir daí é tudo na corrida.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>Não, não podemos estar a decidir algo por experiência, vamos fazer assim porque... a nossa necessidade, a necessidade da fábrica é produzir, essa é a nossa primeira, nosso primeiro ponto é chegar lá e meter as coisas a funcionar o mais rápido possível. Da melhor forma e em segurança.</p> <p>meu trabalho eu penso em rapidez, eficiência</p> <p>diria que há muita correria, para além de não se correr, tem que se trabalhar muito depressa e tem que se trabalhar em equipe e ter que ver os recursos, ver o que temos, fazer os possíveis para poder reparar uma avaria e meter a linha a andar o mais depressa possível.</p> <p>(vou sentir falta) da agitação, do stress, da correria, claro que vou sentir falta... por muito que uma pessoa diga que não gosta disso, mas se passar muitos anos a fazer, vai sentir falta daquilo quando deixar de ter.</p> <p>eu neste momento se a pessoa fosse pra parte de produção, eu não aconselhava a vir praqui, a não ser que não tivesse outra saída. é extremamente cansativo trabalhar por turnos. é extremamente cansativo trabalhar em uma casa que temos 8hs, isto estou a dar minha opinião pessoal, fechados. No início pode ser uma maravilha, principalmente para quem é novo, mas depois as coisas se tornam saturantes, cansativas, não digo monótono, porque a gente tem sempre um trabalho muito diversificado, temos sempre coisas muito diferentes, que estimula e puxa por nós, mas quebra muito a vida social e acho que isso é o principal.</p> <p>do que não vou sentir falta de acordar cedo. é fazermos turnos. tem o turno da manhã, eu acordo às cinco da manhã,</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>no turno da tarde deito-me só a uma e tal e pra dormir só as duas e tal. acho que é das coisas que vou dizer ainda bem que não estou lá...</p> <p>tenho perdido se calhar alguma capacidade de decisão e não sou só eu, em termos gerais. Quando entrei pra cá, logo nos primeiros tempos estive na parte de receber os equipamentos, de verificar se por acaso estava tudo conforme, daquilo que tinha sido pedido pela fábrica, fiz o acompanhamento de software, de máquinas, e nós tínhamos sempre uma palavra a dizer sobre aquilo que achávamos que não estava correto e nossa palavra era ouvida e as coisas eram faladas com o fornecedor e modificavam-se ou simplesmente dávamos sugestões de melhoria e essas sugestões eram dadas ao fornecedor e eles aplicavam-nas e agora não se vê isso. Pronto, acho que foi a capacidade que nós tínhamos, a nossa experiência e, pronto, no fundo éramos nós que decidíamos realmente se as máquinas deviam ser aceitas ou não.</p> <p>não esperava encontrar tanta pressão como se tem aqui, nunca tinha trabalhado no ramo de automóvel, nunca... é diferente. mas tirando as nuances é o que eu esperava.</p> <p>Se estivermos a falar num espaço de construção do carro, é completamente diferente, os estudos são repetitivos, e aí antes de nós montarmos uma coisa já alguém fez vários estudos, várias simulações, a margem para esse erro é muito menor.</p> <p>os que entram agora são basicamente operadores. e os operadores, por muito bom que a pessoa seja e teja na linha, na altura da renovação do contrato pode coincidir com uma baixa de produção, então não fica, pode coincidir com um aumento de produção e tende a ficar.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>De apoio a produção normalmente nós somos bombeiros. Ou seja, temos que ter um, uma intervenção o mais rápido possível, o menos possível e o garantir que a máquina continue a trabalhar</p> <p>posso estar horas sem ter trabalho como posso ter horas aflitivas no sentido que estou a ser pressionado por colocar uma máquina a trabalhar e não faço a mínima ideia do que é que ela tem. Ainda não detectei o problema e já me estão a pressionar pra colocar a trabalhar. é uma coisa muito instável, em que não há segurança no trabalho... estou aqui mas não sei se acabo essa reunião como posso ser chamado, por uma avaria muito grande, estão a chamar-me em outro lado. Nesse sentido é uma coisa muito instável.</p> <p>Dentro da Autoeuropa entrei diretamente para o re-work, estive no rework cerca de 5 anos, último ano como team leader, chefe de equipe, depois sempre tive, sempre quis sair, não era um trabalho que eu visse, não era que não gostasse, só que era um trabalho extremamente cansativo, os problemas que arranjei muitos deles foi a conta desse trabalho, porque somos novos, às vezes não pensamos, trabalhamos tipo corrida, a ver quem é que faz mais, a linha não pode parar, um stress muito grande.</p> <p>O meu trabalho na subcontratação é muito mais responsabilidade, nas primeiras semanas eu pensei duas vezes, aliás eu cheguei a dizer a minha chefe que queria sair, mas ela não deixou, queria sair porque é muita responsabilidade. É muito mais estressante, é um trabalho mais estressante, ganho o mesmo, se compensasse... mas pronto, já estou mais adaptado.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>agora quando chega a parte burocrática, é muito estressante, muito.</p> <p>Dentro da Autoeuropa entrei diretamente para o re-work, estive no rework cerca de 5 anos, último ano como team leader, chefe de equipe, depois sempre tive, sempre quis sair, não era um trabalho que eu visse, não era que não gostasse, só que era um trabalho extremamente cansativo, os problemas que arranjei muitos deles foi a conta desse trabalho, porque somos novos, às vezes não pensamos, trabalhamos tipo corrida, a ver quem é que faz mais, a linha não pode parar, um stress muito grande.</p> <p>Me ajustei só que dei cabo da minha saúde em alguns aspectos por causa disso.</p> <p>Depois sempre tive vontade de sair, quer fosse pra produção-prensas, porque eu achava que era um trabalho que apesar de ser responsabilidade também, mas era menos cansativo. Ou seja, ali, comparando, ganhando o mesmo nos dois lados, a pessoa tem que optar por aquilo que é melhor, não é.</p> <p>quando as coisas correm mal, não gosto, fico mal disposto, aliás mesmo inconsciente fico mal disposto.</p> <p>é um stress pra nós andarmos a tentar resolver a situação mais rápido possível.</p> <p>o nosso trabalho, a gente é como os bombeiros, nós só trabalhamos quando há fogo e quando é preciso eu tenho que ser rápido, tem que se unir, determinadas situações que aparecem durante o dia e tem que resolver.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>E o que eu não sentia falta, era a pressão do tempo, era a pressão de estar aqui a horas, de fazer isso a horas, ter que almoçar àquela hora, ter que jantar àquela hora, era isso, ficava livre desses compromissos...</p> <p>Onde eu trabalhava, havia uma avaria, ok, vamos pesquisar, vamos ver o que é que há, uma hora que ninguém questionava porque é que tava ali parado, aqui não, daqui a alguns minutos toda gente gritava o que é que se passa.</p> <p>E ao princípio foi um bocadinho difícil, não dava pra seguir uma avaria passo a passo, digamos. Como se fazia lá do outro lado. Era tipo quase tentar adivinhar o que é que se passava. Ia um pro lado, outro pro outro, e às vezes uma avaria, eu carreguei ali, o outro fez não sei o quê, ninguém sabia o que é que tinha acontecido. Tinha dado certo mas ninguém sabia porquê. Então no princípio foi um bocadinho difícil pois havia muita pressão. Agora a pressão há na mesma, a linha não vai poder estar parada</p> <p>não vou sentir falta de se levantar às seis da manhã, de vir trabalhar a meia noite, nós fazemos três turnos, um é de meia noite às oito, não vou sentir falta disso de certeza, passar uma noite a trabalhar quando se pode estar na cama.</p> <p>Também faço o turno da noite, há muitos anos que faço. Não gosto muito, mas tem que fazer. Faço de noite, faço fim de semana. Difícil vir trabalhar ao fim de semana, quando toda gente está em casa. Principalmente o turno da tarde, nos dias de verão, que as pessoas, estamos habituados a ir pra praia, ir com a família praqui e prali, que é quando temos oportunidade, durante a semana não temos. A família fica em casa e nós vamos trabalhar. É duro. A noite também é complicado, temos, trabalhamos 5 dias de noite, depois chega sexta ou sábado, troca tudo outra vez, agora estamos de dia, pra depois começar de novo outra vez. É complicado, já faz muitos anos. Mas, pronto, uma pessoa também adapta-se.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p data-bbox="645 379 1406 411">Eu gostava que o horário fosse mais curto, menos horas de trabalho.</p> <p data-bbox="645 480 1921 608">(quando parar) Vou ficar feliz de ter me livrado, dos turnos, o trabalho em si, que no meu caso não é muito leve, e quando às vezes apanhamos trabalhos mais duros, mais pesados, já começo a sentir fisicamente, lesões aqui, lesões acolá, algumas tendinites, tudo isso sente-se, dessa parte.</p> <p data-bbox="645 676 1921 954">Não é frustração, falta-me uma outra palavra, um desalento às vezes quando se sai daqui... foi uma avaria que durou 12 horas, portanto o que é que aconteceu? acabou por passar pelo turno anterior ao meu, passou pelo meu e não houve solução, não se conseguiu chegar a uma solução e ainda passou pro próximo, portanto acaba por ser... no meu caso acabaram por ser oito horas de trabalho, de pressão, porque está uma linha de produção parada, pondo em perigo todas as outras, e ao fim de 8 horas a pessoa sai um bocado desanimada porque deixou o problema lá e não conseguiu solucionar</p> <p data-bbox="645 1023 1921 1102">Quando há coisas que ficaram-se por resolver, pra se falar ou pra se fazer, às vezes os trabalhos não se fazem da melhor forma, há necessidade de se meter as linhas a andar...claro que vou pensar naquilo e não, não vou satisfeito</p> <p data-bbox="645 1171 1921 1347">A gente trabalha por turnos (...) a gente, pronto, às vezes deixa trabalho pros meus colegas, eu fico chateado quando deixo trabalho para alguém. fico frustrado proque não consegui resolver ou porque não consegui acabar ou porque não deu tempo e é isso mesmo, às vezes não deu tempo, é difícil e não tive os meios, não consegui, fico frustrado comigo próprio.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>Correr mesmo mal pra mim é ter que ir-me embora sem conseguir resolver uma avaria que eu não consegui perceber. Isso, pra mim, é péssimo. Correr muito bem é exatamente o contrário. É eu pegar em uma avaria, daquelas que ao princípio parecem muito esquisitas e conseguir resolvê-la e saber que está resolvida. Isso pra mim não tem qualquer dúvida</p> <p>temos que ter um grande conhecimento, temos que saber lidar com a pressão, desenvolver um raciocínio rápido, tomar decisões rápidas, e tem que ser sempre as melhores.</p> <p>as três semanas em que eu acordava às 3 da manhã a pensar no trabalho, o que é que tinha que fazer e como é que tava a decorrer e foi um bocado estressante</p>
Prazer	<p>Gosto por realizar a tarefa</p> <p>Trabalho como gosto</p>	<p>Meu trabalho significa pra mim... pra além da remuneração, significa meu bem estar. Eu, apesar de não me deixarem fazer as coisas da forma que eu gosto de fazer e apesar de não ser reconhecido como gostava de ser, eu posso dizer que faço uma das coisas que sempre gostei de fazer.</p> <p>Portanto há um processo de adaptação e esse processo acaba por ser interessante porque nós ao fim de quatro, cinco, seis anos a trabalhar com um equipamento, surgem sempre coisas novas, sempre, em termos de equipamento. Mas a gente quase que já domina o equipamento. E então surge uma tecnologia nova, surgem equipamentos novos, surgem linhas novas em que é-me apresentado um desafio que o equipamento é que me domina a mim e eu vou ter que chegar ao ponto de ter conhecimento suficiente para passar eu a dominar o</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>equipamento. essas fases houve sempre, uma progressão, e está para vir uma bastante violenta. provavelmente a pior que a gente já passou aqui no departamento.</p> <p>Eu trabalho porque gosto. Ponto. Eu gosto de trabalhar, ou seja, gosto de fazer, gosto, sinto-me bem em algo que não funciona, é a experiência que me dá mais prazer, algo que não funciona colocar a funcionar. Isso pra mim é a cereja no topo do bolo. Ou seja, pegar em algo que não está a funcionar, sem muitos custos e ir reparar, pôr a funcionar. Só o fato de ver que já está a funcionar pra mim é o suficiente.</p> <p>eu felizmente sinto-me bem como faço, porque tanto meus colegas como as pessoas exteriores como meu chefe, tenho a noção de que respeitam a forma como trabalho</p> <p>o meu trabalho representa muito pra mim. não digo que esteja no topo das prioridades, no topo das prioridades está lá fora é minha família, mas representa muito pra mim porque eu gosto de trabalhar, gosto do que faço e não me vejo parado, não me vejo de forma nenhuma parado, por isso é que quando eu saio daqui também gosto de continuar a mexer, não só aqui mas lá fora também tenho em casa e na garagem, ou seja, eu passo o dia inteiro sempre a mexer em alguma coisa, mesmo nas folgas, nos fins de semana, às vezes até demais.</p> <p>gosto das reparações, gosto de tudo que me faz... tudo que é um desafio, é a parte melhor.</p> <p>Quando muda pra noite, é completamente diferente, eu tenho um trabalho de reparação, é estável, tenho o que fazer, requer o cuidado, requer método, muda completamente, aí já é uma coisa mais precisa, mais calma, mais</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>estável.</p> <p>eu gosto de trabalhar com as mãos. tanto que quando estive no parque de máquinas quis voltar pra ela. um porque precisava de mais dinheiro e outra porque gostava do trabalho, gosto do trabalho, é um trabalho de pesquisa, tudo que é teoria é uma coisa. faz-se um planejamento a base de teoria, isso faz isso e a ação vai ser essa, mas às vezes não acontece e depois em prensas é que temos que estar a ver qual a melhor maneira, alterar, tudo e mais alguma coisa praquilo tudo funcionar em conjunto e então ter tudo certinho. E é um trabalho interessante, eu gostava muito, era isso e as alterações da engenharia, também gostava. Lá está, tens que fazer uma pesquisa primeiro, ver o que é que eles querem, se querem puxar pra frente, se querem puxar pra trás ... e todas essas alterações e depois chegar ao resultado final é agradável.</p> <p>Trabalho primeiro trabalho porque preciso e segundo porque gosto daquilo que faço. E também pra não estar parado. Estar em casa, parado, não apetece. O primeiro mês era capaz de ser bom, mas depois começava a chatear.</p> <p>e eu peguei o gosto da metal-mecânica e acho que tenho mais vocação pra trabalhar nesta área. Tenho estado sempre a fazer a mesma coisa.</p> <p>Eu vim praqui pra manutenção, não trabalho diretamente com o produto, com o carro, trabalho com os equipamentos que trabalham com o carro e é aquilo que eu gosto de fazer, sou feliz neste aspecto.</p> <p>eu trabalho para ganhar dinheiro, para ganhar dinheiro só que tenho a felicidade de trabalhar para ganhar dinheiro e</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>tenho a felicidade de trabalhar naquilo que eu gosto, eu gosto muito daquilo que faço.</p> <p>Outra, por exemplo, meu trabalho é diversidade. No meu trabalho não há monotonia, digamos assim. Quem vai fazer os carros, vem pra linha já sabe tudo. Quando vem de manhã já sabe o que vai fazer. Eu não sei. Posso chegar aqui e estar tudo, uma avaria grande e estar tudo e ter que andar a correr e posso não fazer nada. E quando há uma avaria nós vamos e nunca sabemos o que é que se vai encontrar. Monotonia não há.</p> <p>Do meu trabalho gosto dos meus amigos, dos meus colegas, gosto da área onde estou a trabalhar, gosto de trabalhar naquela área, a qualquer hora posso ser mandado pra outra mas até agora estou aqui, estou a gostar. Da última que trabalhei também gostei muito de trabalhar naquela área, adapto-me bem, adapto-me sempre bem. fiquei muito contrariado de vir pra esta, que gostava muito da outra, entretanto já estou aqui a 3, 4 anos talvez e pronto a gora gosto muito desta.</p> <p>o meu trabalho, não há um resultado visível, não pode dizer assim hoje eu fiz tantas reparações, trabalhei bem. não, não tem a ver com isso, eu posso passar dias e dias em organização ou a lidar com fornecedores, é assim, basicamente, o resumo é esse: se eu sair daqui com o que pensei de fazer, quando cheguei, feito, o dia me correu bem, basicamente é isso: quando chego tenho um objetivo e isso, quando sair, se o objetivo for minimamente cumprido saio descansado, consegui o que queria. Os objetivos dependem de dia pra dia, tem dia que o objetivo é um, tem dia que é outro.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>onde eu trabalho há condições e de uma forma geral há condições, são nos dadas condições de trabalho, não posso dizer mal. temos que dizer a verdade, não posso dizer mal.</p> <p>não tem nada a ver estar aqui em um sítio, um ambiente controlado, com as condições que eu gostava que fosse o mínimo pra toda gente, mas que a gente sabe que não é, com aquilo que eu andava a fazer. o último sítio antes de vir praqui, eu andava praticamente na rua todos os dias, um dia estava aqui, outro dia estava ali, e era montagesn, era manutenção, era tudo e mais alguma coisa, uma grande confusão e num tem um termo de comparação com o que é aqui.</p> <p>Acho que o departamento médico, nesse momento, pra mim, se calhar um ponto que não mexia proque tá sempre em constante evolução. Pra mim tem sido um departamento que tem melhorado muito.</p> <p>O que eu manteria, tudo aquilo que nós temos de bom. Transporte, posto médico, tudo aquilo que nos é dado, que nos é fornecido, que facilita a vida. Lavagem da roupa. Facilita muito. Quando eu digo lá fora que nos lavam a roupa as pessoas ficam impressionadas. E foi uma coisa conseguida pela nossa área, pela área onde eu estava. Porque nós começávamos a estagiar na Alemanha e Espanha, como eu disse, e era feito esse serviço. e depois quando chegamos ca conquistamos isso, nao havia, e depois fomos conseguimos e depois passou para algumas secções.</p> <p>Então dou um certo valor até mesmo à felicidade de ir ao ginásio, treinar e pagar um euro e meio, por treino, tudo isso são benefícios que referimos e causa uma boa imagem, reflete uma boa imagem, lá fora. O seguro saúde, também, tudo isso trabalha, pesa em prol da imagem que a casa passa.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>O ordenado não é tudo. E às vezes não é possível economicamente dar um ordenado que toda gente se sentisse bem, isso é um bocado utópico. Então essas pequenas coisas, esses pequenos benefícios, o transporte, o corpo médico, descontos nos automóveis, tudo isso, nós nos sentimos bem realmente aqui.</p> <p>é um conforto muito especial aquilo que se passa aqui dentro. Nós temos direito de tomar banho na empresa, temos direito a roupa lavada, temos direito a comida, a trabalhar praticamente sempre dentro do ar condicionado, são poucas as pessoas que trabalham na rua e tudo isso junto é dinheiro que não se vê, mas é dinheiro.</p> <p>eu posso dizer que estou satisfeito com meu trabalho. estou plenamente satisfeito, estou a trabalhar na área para qual estudei, não há monotonia em termos de trabalho, portanto não... sim, estou satisfeito</p> <p>eu entrei, eu fiz o contrato, eu tirei o curso técnico-profissional, e meu contrato aqui já foi como técnico de manutenção, ou seja, basicamente, eu estou a ocupar o cargo de manutenção para o qual entrei na altura do meu contrato.</p> <p>basicamente o que eu esperava era o que encontrei, esperava continuar na área pela qual eu optei.</p> <p>Então fui colocado em uma área que tinha a ver com aquela formação que eu tinha, logo desde o princípio. Embora, eu era muito novo, como muitos dos meus colegas, como a maioria, que entramos na altura. Depois tivemos formação na Alemanha, fomos estagiar, tivemos aqui também, depois fomos pra Valência.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>E então eu percebi, percebi que este ia ser um projeto que podia trabalhar naquilo que eu aprendi, naquilo que eu me formei, que seria a oportunidade d'eu subir na minha carreira.</p> <p>a equipe está formada ali há quase 20 anos. Há colegas que não tem tanto tempo de casa ali, como nós, mas ... forma-se ali uma equipe muito coesa e mais ou menos os receios e os desafios, mais ou menos partilho-os com... há uma cooperação muito grande entre nós e mais ou menos todos, todos pensamos mais ou menos da mesma maneira. Há ali um, um complô muito grande ali entre nós.</p> <p>Os colegas, tenho excelente relacionamento com a equipe, não são colegas de trabalho, são amigos e o termo amigo, quando digo amigos é um termo forte que estou a usá-lo e são. E isso são coisas que, pelo menos a parte de amigos não se pode perder, terá de sempre tentar manter esse relacionamento. E fomentá-los.</p> <p>bem, estou sempre prestável, assim como eles, nesse momento então estou em uma equipe 5 estrelas, nos damos muito bem, todos já temos muitos anos de casa, apesar de só agora realmente conhecer alguns dos elementos melhor, mas conhecia de vista, bom dia, boa tarde, agora realmente, com o trabalho, fiquei a conhecer melhor, falamos muito de nós, acho que eles me vêem como um bom elemento, assim como os vejo a eles.</p> <p>Pra mim, primeiro é o relacionamento com a equipe. Acho que o relacionamento seja com as pessoas seja com as chefias tem que ser sempre as principais.</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>Uma boa camaradagem realmente, que é isso que eu tento ter na minha equipe. que se ajudem aos outros. Ninguém, isso nesse tipo de trabalho, ninguém nunca pode pensar que jamais vai precisar dos outros. Porque se pensar assim, há um dia em que vai precisar. E se der pra desprezar os outros, depois há uma altura em que vira-se o feitiço contra o feiticeiro. depois vai ficar sozinho. Portanto, se houver uma boa camaradagem, a tarefa em si pode ser dividida por mais... hoje ajudo aquele e amanhã vai ajudar a mim de certeza.</p> <p>Na minha secção, propriamente na minha equipe, nos damos todos bem, não há rivalidade nenhuma, as coisas fluem bem. Como tudo na vida há uma exceção ou outra, mas por norma prevalece, as pessoas dão-se todos bem. Os novos estão divididos, calha cerca um ou dois elementos dos novos, entre as equipes. E a gente olha pra eles e vê aquilo que nós éramos quando entramos. Normalmente a gente gosta de trabalhar com essas pessoas mais novas.</p> <p>Primeiro de mais nada preservava as pessoas porque acho que esse é o bem mais valioso dessa casa. Depois, preservava o espírito de equipe que existe, com todas as confusões que há e tudo aquilo que consegue imaginar que existe porque somos pessoas, não é. Preservava o espírito de equipe que nós temos cá porque é aquilo que eu costumo dizer apesar de tudo, conseguimos fazer carros muito bons.</p> <p>quase sempre foi que no departamento onde eu estou há uma autogestão. Portanto, é-nos deixado... são nos entregues trabalhos, mas não há uma divisão, é nos dada a liberdade de gerir o nosso tempo.</p> <p>Autonomia, dentro daquilo que posso fazer, tenho autonomia pra fazer como quero, quando quero. Claro, com objetivos a cumprir, como em qualquer lado. Há máquinas que param e temos que as reparar agora e há outras que</p>

Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>param e dizemos assim, olha, vou beber um café e já cá venho. Dentro desse jogo, autonomia tenho.</p> <p>há o tal compromisso, a empresa aposta em mim, e tem apostado ao longo deste tempo, tem apostado em mim. e a minha contribuição é dar o meu melhor, todos os dias.</p> <p>nessa grande organização, eu visto a camisola, tento ter carros da marca, porque eles me dão dinheiro a ganhar, eu penso que sim, se eles dão-me dinheiro a ganhar tenho que dar dinheiro a ganhar a eles também. Esforço-me. Às vezes não é fácil. Esforço-me pra comprar carros da marca por essa razão. Visto um bocado a camisola não só no meu local de trabalho mas vendo isto de uma forma mais global.</p>

APÊNDICE F

Processo de categorização falas dos trabalhadores portugueses

Dimensões do Sentido do Trabalho

Ordem de preenchimento: da direita para a esquerda

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
Individual	Segurança	Obrigaçã Estabilidade Necessidade Útil Dinheiro Desenvolvimento Realização	<p>porque é que trabalho? Tem que ser. Acaba por ser isso. Nós na nossa vida vamos assumindo compromissos, quer dizer, tudo roda sempre à volta dele. Vamos assumindo compromissos, somos levados, porque somos levados, é a tal globalização, a querermos sempre mais, e então o reverso da medalha é termos que trabalhar para termos esse, esse bem-estar, para cumprirmos com os compromissos que nós assumimos, que aquela costelinha de vaca na boca nos obriga a isso.</p> <p>eu em 20 anos não tenho tido, ou seja consigo ter uma vida... não vamos falar em termos monetários... mas emocionalmente eu consigo ter uma vida estável porque vejo que as coisas estão organizadas, vejo que as coisas estão bem feitas, vejo que trabalhamos no sentido de melhorar, vejo que a nossa qualidade é boa, o nosso produto é bom. Em termos de auditorias conseguimos ser até um exemplo para outras empresas do grupo, inclusive empresas alemãs, conseguimos estar acima dessas empresas. Isso faz com que emocionalmente, psicologicamente eu venha para o trabalho ou saia do trabalho e esteja tranquilo. Não é uma empresa que hora está assim, hora está em cima, hora está embaixo.</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
		<p>Aprendizado</p> <p>Adaptação</p> <p>Desafio</p> <p>Gosto</p>	<p>Porque preciso. Porque preciso. Porque preciso. Eu gosto muito do que faço, mas porque preciso, porque preciso. Porque a vida é uma passagem, nós passamos por aqui, é uma passagem. Seja aqui, seja no Brasil, seja no México, seja na Austrália, é uma passagem. O trabalho faz desenvolver as capacidades psíquicas e motoras, faz-nos tornar mais inteligentes, faz-nos tornar mais adultos, faz-nos tornar mais pacientes, faz-nos tornar mais observadores. Trabalho é bom. Se pudesse não trabalhar não trabalhava, claro.</p> <p>Sim é porque preciso. Claro. Isso também, é nos dois sentidos. Eu preciso de trabalho porque preciso ter uma vida, para poder ter uma vida normal tem que ter algum rendimento, mas além desse rendimento na verdade é sim, todos nós sabemos que eu passo mais tempo no trabalho do que passo em casa, ou passo com a família, inclusive eu passo com o meu filho. Porque preciso, porque preciso. O porque preciso não é só porque preciso de dinheiro. Mas também preciso de me sentir útil, preciso de me sentir realizado.</p> <p>a expectativa na época que entrei na Autoeuropa era uma só: era ganhar mais do que aquilo que eu ganhava lá fora, porque indústria de automóvel não sabia o que era, não conhecia, não tinha ouvido falar, não fazia parte dos meus sonhos, nada. Aí foi um processo de testes psicotécnicos e mais não sei quantos testes, fui passando no processo, passei na entrevista, e a determinada altura disseram o que temos a oferecer é isso, eu olhei praquela folha, era quase três vezes o que eu estou a ganhar lá fora, eu se não agarro isso é porque sou muito burro, e eu disse, eh pá, vamos ver o que é que dar, mau não deve ser e pronto, entrei</p> <p>eu não queria um trabalho onde eu não pudesse pensar. Eu queria um trabalho onde eu me desenvolvesse, onde eu pudesse mostrar aquilo que eu acho que valho. E acho que apesar de ter entrado pra cá muito novo,</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>com o tempo eu tenho vindo a mostrar aquilo que valho, apesar de não ser reconhecido mas isso é outra história. Eu gostava de poder fazer mais e me sentiria mais realizado se me deixassem fazer mais coisas. Mas sinto-me bem com aquilo que fui, com aquilo que aprendi, com aquilo que sou hoje e com o fato de ainda ter ambições, ao fim de 22 anos eu ainda tenho ambição de ser melhor, de conhecer mais coisas, de progredir, ainda não me considero estagnado.</p> <p>Eu costumo dizer que eu trabalho porque meu pai não me ensinou a roubar. É simples, só há duas maneiras de ganhar dinheiro. Ou se trabalha. Ou se rouba. Ou então imprime-se dinheiro. Mas imprimir dinheiro, no nosso conceito de sociedade é um roubo também. Portanto, como meu pai não me ensinou a roubar, tenho que trabalhar pra ganhar dinheiro. Eu não sou adepto do dinheiro, não gosto do dinheiro, gosto de ter dinheiro pra comprar as coisas que gosto. Não gosto do dinheiro. Eu preferia trocar um quilo de laranjas por um quilo de maçãs. É minha visão do mundo. Mas eu sei que isso não é possível. Não sendo possível e a partir do momento que alguém teve a triste ideia de inventar o dinheiro a gente vive com dinheiro, e é porque eu trabalho, preciso do dinheiro pra viver.</p> <p>Sentir falta de trabalho, acho que não vou sentir, porque eu gosto do trabalho porque preciso dele. Porque se não precisasse dele, acho que não me chateava muito. Eu acho que ficava tranquilo, mas não é pela sensação de me livrar. É precisamente pelo sintoma do dever cumprido. É uma fase que passou e desde que eu me sinta bem com essa fase, dá tudo certo.</p> <p>Meu trabalho significa pra mim... pra além da remuneração, significa meu bem estar. Eu, apesar de não me</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>deixarem fazer as coisas da forma que eu gosto de fazer e apesar de não ser reconhecido como gostava de ser, eu posso dizer que faço uma das coisas que sempre gostei de fazer</p> <p>Na altura fui (mudando de emprego) por razões económicas, essencialmente económica. Depois começou a ser também pelo gosto, pela função na área da manutenção e da mecânica</p> <p>Portanto há um processo de adaptação e esse processo acaba por ser interessante porque nós ao fim de quatro, cinco, seis anos a trabalhar com um equipamento, surgem sempre coisas novas, sempre, em termos de equipamento. Mas a gente quase que já domina o equipamento. E então surge uma tecnologia nova, surgem equipamentos novos, surgem linhas novas em que é-me apresentado um desafio que o equipamento é que me domina a mim e eu vou ter que chegar ao ponto de ter conhecimento suficiente para passar eu a dominar o equipamento. Essas fases houve sempre uma progressão, e está para vir uma bastante violenta. Provavelmente a pior que a gente já passou aqui no departamento.</p> <p>quando penso na Autoeuropa, penso em local de trabalho, como é evidente, os meus colegas, que felizmente tenho uma equipe excelente e as possibilidades, que é aqui que eu trabalho e é aqui que eu tenho que sustentar a família. Pronto, basicamente é a responsabilidade pelo facto de fazer com que isso funcione e que não pare, responsabilidade, assiduidade e companheirismo.</p> <p>trabalho por necessidade. Porque não há outra maneira de viver sem dinheiro. Senão não trabalhava. O dinheiro a mim não me diz absolutamente nada. Mas é só mesmo pra essa situação, pagar as obrigações,</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>porque de resto...</p> <p>estabilidade, representa a forma de eu poder sustentar uma família, poder fazer meus filhos crescerem, conseguir fazer que eles sejam bem melhores do que eu, tenham mais, consigam ser, crescerem mais do que eu, eu tô, a vida é uma caminhada, isso tem a ver com uma caminhada que eu tento aprender, pelo menos enquanto, tento sempre aprender e a crescer. É como sou. E espero passar experiência a eles e espero que a empresa me garanta alicerces para os poder direcionar.</p> <p>Eu trabalho para poder tentar sustentar uma família. Eu sei que perguntei ao meu pai porque eu não nasci rico e ele disse-me que já havia perguntado ao pai dele e também não obteve resposta.</p> <p>trabalhar obriga a um contato, trabalhar obriga a horário, obriga a uma prestação de serviços, agora tem que ter atividade. Vou sentir bastante falta das horas de stress, do convívio aqui, das pessoas porque ao fim de tanto tempo isso era uma família dentro da família,</p> <p>se nós estamos a trabalhar, se estamos numa empresa é porque necessitamos. Seja desde o administrador ao operador mais baixo na hierarquia, estamos a trabalhar porque necessitamos.</p> <p>Trabalho primeiro trabalho porque preciso e segundo porque gosto daquilo que faço. E também pra não estar parado. Estar em casa, parado, não apetece. O primeiro mês era capaz de ser bom, mas depois começava a chatear.</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>e eu peguei o gosto da metal-mecânica e acho que tenho mais vocação pra trabalhar nesta área. Tenho estado sempre a fazer a mesma coisa.</p> <p>a Autoeuropa pra mim representa a minha vida vá lá, entre aspas, tenho outras coisas mais importantes, como é lógico, mas é verdade que sem a Autoeuropa, se calhar não tinha a vida que tenho hoje.</p> <p>acho que sem trabalho ia me sentir assim um bocadinho vazio.</p> <p>o trabalho significa minha independência, minha valorização pessoal, é gostar daquilo que faço. Quanto mais tempo passou, mais gosto tomei. Mais gosto tenho por essa profissão.</p> <p>Eu vim praqui pra manutenção, não trabalho diretamente com o produto, com o carro, trabalho com os equipamentos que trabalham com o carro e é aquilo que eu gosto de fazer, sou feliz neste aspecto.</p> <p>eu trabalho para ganhar dinheiro, para ganhar dinheiro só que tenho a felicidade de trabalhar para ganhar dinheiro e tenho a felicidade de trabalhar naquilo que eu gosto, eu gosto muito daquilo que faço.</p> <p>tudo que eu tenho eu devo à Autoeuropa,</p> <p>eu trabalho para ganhar dinheiro, para ganhar dinheiro só que tenho a felicidade de trabalhar para ganhar</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>dinheiro e tenho a felicidade de trabalhar naquilo que eu gosto, eu gosto muito daquilo que faço. Basicamente trabalho para sustentar a minha família, para ter o meu estilo de vida, para sustentar meu estilo de vida que eu adotei. Tenho um casa que gosto, que quero. Se eu deixasse de trabalhar eu nao podia ter aquela casa. Trabalho na fábrica mas não gosto de carros, tenho um carro, qualquer coisa me serve para tal, há colegas que gostam muito e há pessoas que gostam de ostentar um bom carro. Eu nao ligo a carros, eu prefiro outras coisas, ter uma casa, me sentir bem em minha casa e ter uma boa televisão, sei la, essas coisas assim, não ligo a carros</p> <p>portanto tudo que eu tenho hoje, o estilo de vida que eu tenho, foi a Autoeuropa que me deu, é um ganho, eu não conseguia ter de outra maneira.</p> <p>(quando pensa na Autoeuropa) Estabilidade. Tecnologia. Orgulho talvez seja uma palavra assim pesada demais, mas tenho, pronto, não vou dizer que tenho um orgulho enorme de trabalhar aqui mas gosto de trabalhar. A estabilidade que dá a mim de saber quando levanto que venho praqui hoje, amanhã, quando levantar sei que segunda feira veio praqui. A estabilidade que a maioria das pessoas em Portugal não tem. Estabilidade pra mim e pra minha família. Pronto lá está, o orgulho, talvez não seja a palavra certa, mas anda perto, tenho orgulho de trabalhar aqui, gosto de trabalhar aqui. E a tecnologia, inovação, está sempre a renovar-se, e eu não estou a falar muito do carro, não sou muito ligado ao carro, eu vejo-os passar, mas minha função é criar condições pra conseguir deixar passar os carros.</p> <p>Trabalho essencialmente porque preciso. Porque preciso. Do dinheiro. Porque tenho uma família. Tenho um filho que agora também começou a trabalhar, mas antes de trabalhar também precisava de comer, precisava de</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
			<p>estudar, precisava disso tudo. E também porque temos que fazer alguma coisa, não é. Senão ficamos em casa a ver televisão. Ok, um dia é porreiro, dois... você já começa a chatear, depois tem que fazer alguma coisa também.</p> <p>Meu trabalho representa alguma estabilidade na minha vida e pra minha família. Representa, bem pronto, o bem estar. Pensando em uma perspectiva que toda gente tem que trabalhar e fazer alguma coisa. O que faço no fundo me dá um bem estar comparado com outras pessoas. Pode haver outras questões, mas essas são as principais</p> <p>Porque eu trabalho, primeiro, porque, na nossa sociedade, hoje, temos que ter trabalho, emprego, temos que ter uma função para a sociedade, somos retribuídos para que possamos viver e sobreviver e para que os miúdos possam andar na escola os pais tem que ter um emprego, tem que trabalhar. Porque a sociedade é essa. É através dos bens materiais que se move. Nós precisamos do serviço, ganhamos dinheiro, depois gastamos, compramos isso, pagamos a casa, tudo isso é cíclico, temos que, e acho que é importante tentarmos fazer aquilo que a gente gosta para que não seja só trabalho, porque se for um trabalho como uma obrigação, como, vá lá, um trabalho de receber só o ordenado, a função só é receber um ordenado, é mais difícil de passar os dias, a pessoa anda sempre descontente, não se dá bem com os colegas, no fim não fica de bem com a vida. Tem que fazer uma coisa no mínimo que goste de fazer, pra que depois não vá chateado pra casa.</p> <p>gosto das reparações, gosto de tudo que me faz... tudo que é um desafio, é a parte melhor.</p>

Dimensão	Categorias	Unidades de sentido	Falas
Social	Silêncio	<p>Função para a sociedade</p> <p>Responsabilidade Social</p> <p>Inserção</p>	<p>o trabalho representa pra mim... é minha responsabilidade social. minha parte social, me inserir na sociedade, no mundo, neste caso é nessa organização, nessa grande organização, eu visto a camisola, tento ter carros da marca, porque eles me dão dinheiro a ganhar, eu penso que sim, se eles dão-me dinheiro a ganhar tenho que dar dinheiro a ganhar a eles também. Esforço-me. Às vezes não é fácil. Esforço-me pra comprar carros da marca por essa razão. Visto um bocado a camisola não só no meu local de trabalho mas vendo isto de uma forma mais global.</p> <p>Porque eu trabalho, primeiro, porque, na nossa sociedade, hoje, temos que ter trabalho, emprego, temos que ter uma função para a sociedade, somos retribuídos para que possamos viver e sobreviver e para que os miúdos possam andar na escola os pais tem que ter um emprego, tem que trabalhar. Porque a sociedade é essa. É através dos bens materiais que se move. Nós precisamos do serviço, ganhamos dinheiro, depois gastamos, compramos isso, pagamos a casa, tudo isso é cíclico, temos que, e acho que é importante tentarmos fazer aquilo que a gente gosta para que não seja só trabalho, porque se for um trabalho como uma obrigação, como, vá lá, um trabalho de receber só o ordenado, a função só é receber um ordenado, é mais difícil de passar os dias, a pessoa anda sempre descontente, não se dá bem com os colegas, no fim não fica de bem com a vida. Tem que fazer uma coisa no mínimo que goste de fazer, pra que depois não vá chateado pra casa.</p>

APÊNDICE G

Processo de sistematização das falas dos trabalhadores portugueses e brasileiros

Aproximações e Divergências

Trabalhadores Portugueses	Trabalhadores Brasileiros
<i>Trabalho e Recompensas Financeiras</i>	
<p><i>basicamente trabalho para sustentar a minha família, para ter o meu estilo de vida, para sustentar meu estilo de vida que eu adotei estabilidade, representa a forma de eu poder sustentar uma família, poder fazer meus filhos crescerem, conseguir fazer que eles sejam bem melhores do que eu, tenham mais, consigam ser, crescerem mais do que eu, eu tô, a vida é uma caminhada, isso tem a ver com uma caminhada que eu tento aprender, pelo menos enquanto, tento sempre aprender e a crescer. É como sou. E espero passar experiência a eles e espero que a empresa me garanta alicerces para os poder direcionar.</i></p> <p><i>A estabilidade que dá a mim de saber quando levanto que venho praqui hoje, amanhã, quando levantar sei que segunda feira veio praqui. A estabilidade que a maioria das pessoas em Portugal não tem. Estabilidade pra mim e pra minha família. Pronto lá está, o orgulho, talvez não seja a palavra certa, mas anda perto, tenho orgulho de trabalhar aqui, gosto de trabalhar aqui.</i></p> <p><i>Meu trabalho representa alguma estabilidade na minha vida e pra minha família. Representa, bem pronto, o bem estar. Pensando em uma</i></p>	<p><i>Pra mim (trabalhar na Volkswagen) foi uma grande realização que eu tive na minha vida. E hoje minha vida mudou totalmente, principalmente na parte financeira</i></p> <p><i>a primeira coisa que vem na cabeça, pra falar a verdade, dinheiro (quando pensa em trabalho). Depois talvez qualidade, bem estar, mas a primeira é dinheiro</i></p> <p><i>Quando eu entrei aqui eu tinha 19 anos, e eu não tinha muito projeto assim de, sabe? Mas ganhar o salário mesmo, aí foi passando os anos aí foi acontecendo. Só que antigamente eu não tinha uma casa minha mesmo, meus pais não puderam ter a casa né? Aí a primeira coisa que eu fiz foi querer comprar um terreno e construir a casa, aí quando eu tava construindo a casa aí também minha noiva na época engravidou, então aí foi... agora eu tenho um carrinho mais ou menos, tenho a minha casa pronta, tenho a minha família né?</i></p> <p><i>querendo ou não, aqui na Volks ninguém tem o que reclamar, porque todo mundo ganha muito bem, então é bem estar né? Porque você acaba fazendo tudo que deseja, graças ao meu salário, o meu trabalho, eu tive a oportunidade de</i></p>

<p><i>perspectiva que toda gente tem que trabalhar e fazer alguma coisa. O que faço no fundo me dá um bem estar comparado com outras pessoas. Pode haver outras questões, mas essas são as principais</i></p>	<p><i>estudar na faculdade, a mais cara que tem no ABC, a melhor das cidades, consegui me formar, estudar na melhor escola que tem de alemão, consegui fazer meu intercâmbio de inglês de alemão que são as coisas que eu sempre sonhei, viajar, fazer mochilão.</i></p> <p><i>Eu falo pra você que tudo em geral, melhorou qualidade de vida, que eu tenho, se eu não tivesse na Volkswagen eu não. Eu graças a Deus moro num condomínio fechado, é através da Volkswagen. Então praticamente, pra mim, ela mudou minha vida, já viajei pra vários lugares, já viajei de avião, já viajei pra todo lugar, eu passeio. Então, eu saí de férias agora, passei 33 dias viajando, é uma qualidade de vida através da Volkswagen, se eu não fosse funcionário da Volkswagen eu não tinha.</i></p> <p><i>Então tem como dá esse conforto pra família, acho que o mais importante é o conforto pra família, sem dúvidas, ter essa oportunidade de ficar tranquilo né?</i></p>
<p>Desenvolvimento Pessoal via Aprendizagem</p>	
<p><i>E então surge uma tecnologia nova, surgem equipamentos novos, surgem linhas novas em que é-me apresentado um desafio que o equipamento é que me domina a mim e eu vou ter que chegar ao ponto de ter conhecimento suficiente para passar eu a dominar o equipamento.</i></p> <p><i>gosto das reparações, gosto de tudo que me faz... tudo que é um desafio, é a parte melhor</i></p>	<p><i>E acompanhar essa inovação tecnológica, você tem que está constantemente se atualizando, né? Então isso para nós é um desafio. E pra nós, o que nos motiva realmente é o desafio de você aprender, de você consertar, de você ir atrás, né?</i></p> <p><i>Em primeiro lugar o trabalho me ofereceu amadurecimento, eu acho que isso foi o principal pra mim, crescimento pessoal, amadurecimento</i></p>
<p>Prazer da Realização da Tarefa</p>	
<p><i>eu gosto de trabalhar com as mãos. tanto que quando estive no parque de máquinas quis voltar</i></p>	<p><i>Cara, eu acho que a gente tem que ter alegria de trabalhar. Alegria de trabalhar e você sair daqui</i></p>

<p><i>pra ela. um porque precisava de mais dinheiro e outra porque gostava do trabalho, gosto do trabalho, é um trabalho de pesquisa, tudo que é teoria é uma coisa. faz-se um planejamento a base de teoria, isso faz isso e a ação vai ser essa, mas às vezes não acontece e depois em prensas é que temos que estar a ver qual a melhor maneira, alterar, tudo e mais alguma coisa praquilo tudo funcionar em conjunto e então ter tudo certinho.</i></p> <p><i>Eu vim praqui pra manutenção, não trabalho diretamente com o produto, com o carro, trabalho com os equipamentos que trabalham com o carro e é aquilo que eu gosto de fazer, sou feliz neste aspecto.</i></p> <p><i>e eu peguei o gosto da metal-mecânica e acho que tenho mais vocação pra trabalhar nesta área</i></p>	<p><i>cansado, mas olha, cumpri legal, tô contente.</i></p> <p><i>é gratificante, você pega um produto que você mesmo fez, fabricou. Cada hora você vê nascer ali e depois vê tudo bonitinho.</i></p>
--	---

Stress, Cansaço, Pressão

Turnos e Horários

<p><i>não vou sentir falta de se levantar às seis da manhã, de vir trabalhar a meia noite, nós fazemos três turnos, um é de meia noite às oito, não vou sentir falta disso de certeza, passar uma noite a trabalhar quando se pode estar na cama.</i></p> <p><i>Também faço o turno da noite, há muitos anos que faço. Não gosto muito, mas tem que fazer. Faço de noite, faço fim de semana. Difícil vir trabalhar ao fim de semana, quando toda gente está em casa. Principalmente o turno da tarde, nos dias de verão, que as pessoas, estamos habituados a ir pra praia, ir com a família praqui e prali, que é quando temos oportunidade,</i></p>	<p><i>Até meu filho teve um trabalho de escola, eu ajudei ela a fazer, que estava falando se conhecia alguma pessoa que trabalhou a noite, qual as causas de trabalhar a noite, o benefício, prós e contras. Aí eu fui e contei pra ele que tinha trabalhado 8 meses a noite, e não é agradável, porque eu durmo mal, me alimentava mal.</i></p> <p><i>Vou contar uma história pra você que acontece, quem trabalha a noite, depende, não dorme bem, não se alimenta bem, não trabalha bem, fica mal humorado, estressado devido esse trabalho</i></p>
--	--

<p>durante a semana não temos. A família fica em casa e nós vamos trabalhar. É duro. A noite também é complicado, temos, trabalhamos 5 dias de noite, depois chega sexta ou sábado, troca tudo outra vez, agora estamos de dia, pra depois começar de novo outra vez. É complicado, já faz muitos anos. Mas, pronto, uma pessoa também adapta-se</p>	
<p><i>Stress, Cansaço, Pressão</i></p>	
<p><i>Demanda de Rapidez, Carga Psicológica</i></p>	<p><i>Repetição, Rotina e Carga Física</i></p>
<p>tenta-se cada vez fazer carros em menos tempo. Isso exerce sobre as pessoas uma forte pressão, as pessoas saem daqui muitas vezes, na maior parte das vezes, cansadas.</p> <p>diria que há muita correria, para além de não se correr, tem que se trabalhar muito depressa e tem que se trabalhar em equipe e ter que ver os recursos, ver o que temos, fazer os possíveis para poder reparar uma avaria e meter a linha a andar o mais depressa possível.</p> <p>a nossa necessidade, a necessidade da fábrica é produzir, essa é a nossa primeira, nosso primeiro ponto é chegar lá e meter as coisas a funcionar o mais rápido possível. Da melhor forma e em segurança.</p> <p>meu trabalho eu penso em rapidez, eficiência.</p> <p>é um stress pra nós andarmos a tentar resolver a situação mais rápido possível.</p>	<p>É duro uma pontiadeira pra você ficar o dia inteiro virando ela em determinadas posições, é igual eu falo, é só pra quem gosta mesmo, não é nem pra quem precisa, porque não tem braço que aguente.</p> <p>É uma linha assim, a gente é diversificado, a gente trabalha aqui, trabalha ali. Trabalha nas automáticas, trabalha nas ponteadeiras. (...). Hoje eu tive uma dor no ombro, eu tô numa das máquinas mais leves, que não força tanto o meu braço. Mas normalmente tudo mundo vai trocando.</p> <p>Quando você tá no pé da máquina, acho que é isso que ele fala né? Que assim é muito é meio tedioso, talvez por isso que a gente às vezes pensa em trocar de emprego, porque a gente chega aqui, 6:00 horas bate o cartão, troca de roupa, bate o cartão, vai pro setor, se é antes das 6:00 horas toma seu café, senão, se é depois das 6:00 a linha já tá rodando, você já vai subir pro trabalho, e aí você vai dizer que tá no trabalho. E esse trabalho ele é assim, ou às vezes você fica 25 anos no mesmo trabalho ou você fica algum tempo nesse trabalho, né? Mas você permanece</p>

	<p><i>ali por um bom tempo, então vai criando um certo tédio né</i></p> <p><i>às vezes você de olhos fechados você consegue fazer a operação. Tem coisas que é tão natural que você enxerga o defeito de longe, de tanto que você viu a peça, de tanto que você olhou pra aquela determinada operação que você fez</i></p> <p><i>eu acho muito rotineiro né? Você tem aquele horário mesmo pra cumprir, tem o horário pra sair, você tem o seu horário de almoço certinho e tal. Então assim, na minha experiência assim, eu achei muito rotineiro.</i></p> <p><i>Porque a montagem final é uma só, você vai lá, você sempre faz aquela mesma coisa, também na usinagem, (..) E é a mesma coisa, todo dia é mesma coisa, pode mudar uma coisinha ou outra, mas é a mesma coisa.</i></p> <p><i>Então eles acham que Volkswagen: ah, chega lá o cara põe a peça. Não é. É bem complicado! Ficar o dia inteiro trocando teto, passando cola.</i></p>
--	---

Estrutura Organizacional

<p><i>eu não sou muito crítico àquilo, as regras que são impostas, não sou muito crítico a nossas regras, eu pá posso aceitar mais ou menos, mas pronto eu sei que, é um defeito meu talvez, eu não sou muito crítico em relação a nada, eu adapto-me bem às situações.</i></p> <p><i>eu adapto muito as regras que aprendi aqui, eu adapto-as a partir, na minha casa, organização, arrumação, limpeza, isso é espetacular, aprendi aqui, também, uma oficina, você entra na minha</i></p>	<p><i>Pelos superiores, o que acontece? A gente tem sempre uma mudança daquelas pessoas que administram a área de manutenção, né? Existem aqueles que já nasceram no nosso meio, então aqueles superiores que têm a formação na área de manutenção, que foram eletricitas, foram mecânicos, depois se tornaram engenheiros e foram galgando degrau por degrau, esse têm uma visão melhor. Mas aqueles administradores que vieram de outra área já têm uma visão um pouco mais</i></p>
---	---

<p><i>oficina parece um hospital, não parece uma oficina, aquilo é um asseio, depois temos, quando a gente vê as coisas limpas, a gente quando acaba de fazer o trabalho a gente sente a necessidade de voltar a limpar, deixar aquilo como estava. Nesse aspecto eu era um bocadinho desorganizado...agora é tudo organizadinho nas gavetas.</i></p> <p><i>é uma hierarquia diferente, que as posições não são tão fixas e tão distantes, uma das coisas que eu estranhei aqui no início foi o fato de dispensar o senhor engenheiro, ou dispensar porque era uma coisa que não se fazia necessário, o fato das pessoas ficarem mais próximas. O que tenta é melhorar o desempenho global, há uma maior sensação de proximidade, os problemas são mais... não se agravam tanto, não é?</i></p>	<p><i>distorcida, né?</i></p> <p><i>Porque existem dias que você tem toda a condição pra executar a tarefa, mas algumas pessoas que estão no nível de hierarquia mais alto ele não tem a visão e faz uma crítica, ou você não consegue executar o trabalho, né?</i></p> <p><i>Nós temos aquela produção sendo alcançada. Aí vem então o coronel, o general. Então vamos colocar, o coronel é o diretor, ele que passa as ordens pro seu subordinado e vai descendo, descendo até chegar em nós que somos os soldados, que efetivamente é infantaria, aquele que vai pra frente, é aquele que vai pra batalha né?</i></p> <p><i>o pessoal me respeita muito bem, acatam a ordem que é dada, recebida por mim, que me passam e eu passo pra eles, e eles me respeitam muito bem.</i></p> <p><i>Muitos anos aqui, você precisa ter um bom relacionamento com a chefia, trabalhar mesmo, ter um ambiente de trabalho agradável mesmo, principalmente quando a chefia pedir um serviço tem que fazer mesmo, pegar aquele serviço mesmo e fazer mesmo, aí consegue.</i></p>
<p>Queixas e Reclamações</p>	
<p><i>em termos das chefias, eu já tive, se calhar, por cada ano de trabalho já tive um chefe direto e tudo depende das pessoas em si. Já tive chefes que souberam me compreender muito bem, no trabalho, já tive chefes que não. E às vezes não</i></p>	<p><i>Porque o seguinte, a Volkswagen, ela cometeu vários erros né? Que ela deveria fazer assim igual você tá fazendo.Ouvir. Se ela chegar assim, pegar, eu sou funcionário da Volkswagen, mas ela tem que olhar meu passado de baixo até em</i></p>

<p><i>querem ver. Tudo depende da pessoa, não é da casa em si, é da pessoa mesmo.</i></p> <p><i>se eu pudesse modificar alguma coisa no meu trabalho, modificaria a chefia. Tirava-os todos. Mandava-os todos pra casa. Vão plantar batatas que vocês (do trabalho de) manutenção não percebem nada..”.</i></p> <p><i>assim devia ser, as regras deviam de ser completamente claras pra que todos pudéssemos compreendê-las e tivéssemos sempre em mente. Não acontece. O que acontece comigo, espero que não esteja a acontecer em outros departamentos em áreas muito idênticas. Comigo, quando digo comigo digo com meus colegas, com o departamento em si. Por vezes as indicações não são claras, cada um faz às vezes um juízo ou interpreta de maneira diferente as indicações que tem das chefias. E às vezes até as próprias chefias contradizem-se aquilo que já disseram e isso por vezes cria ali um clima de confusão, de insatisfação, porque foi assim que me disseram e então não foi...</i></p> <p><i>Isso é tudo com a chefia (comunicação, avaliação), a chefia que faz essas coisas, cada equipe tem um método de trabalho diferente, tem um método de gestão diferente, tem um método de distribuir as pessoas de forma diferente, ou seja, aquilo que está no papel não é o que se passa na realidade.</i></p> <p><i>Um ponto negativo talvez às vezes entre equipes, entre seções, umas seções terem um melhor reconhecimento do que outras. A gente sabe que vai da parte das chefias, uns conseguirem</i></p>	<p><i>cima. Aí pra fazer uma entrevista sobre a fábrica em geral seria muito importante, por isso que eu tô colocando se é isso da Volkswagen, (...). O que ela deveria fazer é o que você tá fazendo, pra ver se melhorava,</i></p> <p><i>é o que a Volks deveria fazer mais aqui, abrir um canal de comunicações, pelo menos pra gente, não pra pessoas que não tem nada a ver com a empresa no dia a dia, mas pra ter mais um contato. Pra ela pegar as opiniões assim, eu acho que seria muito interessante pra Volks isso aí.</i></p> <p><i>Hoje, eu mudaria o planejamento que a empresa tem. Acho que ela tem um planejamento assim que fica muito distante do trabalhador, né? Acho que ela deveria consultar um pouco mais o trabalhador, ouvir um pouco mais as opiniões do trabalhador e tentar fazer uma parceria e implantar aquilo ali.</i></p> <p><i>É que nem ele falou assim: dentro do emprego você é o número. Só que também dentro desse número você tá vendo que você tá atingindo as metas traçadas pra ela, então ela não vai deixar você, vai mandar você e deixar um cara que não atinge as metas traçadas por ela.</i></p> <p><i>Porque eles visam estatística, números, não vêem a gente.</i></p>
--	--

valorizar, certas seções uns técnicos da minha altura são quase todos nível 2, acho que foi a área deles, os chefes deles que conseguiram passar a imagem que realmente eles tem que ser todos um nível superior, talvez a representação das chefias, das áreas, não somos nós que escolhemos.

a parte burocrática é muito estressante porque uma parte devia ser como se fosse a chefia, eles ganham pra isso e somo nós a fazer a maior parte das coisas e não somos recompensados, ou seja a gente sente-se um bocado ali, aquela burocracia toda é mais pra outros patamares, são decisões, pra mim, que deviam ser tomadas mais acima, mas muitas das vezes somos nós que temos que as levar a frente, decisões técnicas que me dizem respeito tudo bem, mas quando chega a parte mesmo de decidir é ou não é, isso já tinha que ser mais acima, só que às vezes temos que ser nós a chegarmos a frente.

temos pessoas muito competentes, e são técnicos e mais competentes do que cá alguns chefes, aliás, pra mim mais do que a maioria dos chefes. Estou a falar como produção... a chefia eu sei que tem os problemas deles, agora eu sei isso e vejo isso, estou lá em cima e tou noutra situação que lido mais e sei que isso é preciso uma postura muito grande antes de chegar à produção. mas o que eu sinto também e tenho exemplos disso, é que há pessoas sem os estudos necessários que tem igual capacidade ou mais do que as pessoas que estão à frente. Ou seja, chegam-se à frente, porque o chefe não é só ser chefe, pra levar o ordenado e dizer ah, por mim tá bem, siga, tá bom... não, tem que chegar a frente e tem que

decidir.

Isso era uma filosofia que vinha de cima. Mas não era bem a filosofia que quem estava mais abaixo, diretamente nas áreas, queria. Era um chefe, uma chefia, e acabou pro acabarem com isso. Havia muita falta... na altura via-se que as pessoas quando entravam era nos dada uma informação, mas as pessoas, muitos já traziam uma ideia pre-concebida, do gabinete, do senhor doutor do excelentíssimo senhor doutor. E então isso acabou por vencer. Hoje nota-se a diferença.

porque aqui a estrutura já está tão pesada, e é preciso pra fazer um... pra mudar um parafuso daqui praqui é preciso ir pedir ao chefe, depois vai pedir ao outro chefe que vai pedir ao outro, ter uma autorização daqui, agora só pode quando for a reunião da chefia.

As coisas sempre correram melhor debaixo da alçada dessas pessoas (diretores estrangeiros) não sei se por melhor liderança, se por melhor formação, não sei, mas sempre correu melhor debaixo deles do que a partir do momento que se começou a dar cara branca às pessoas portuguesas que estavam a gerir. E não estou a falar do diretor, estou a falar dos gestores intermediários.

Modificava tudo que é gestão nacional. Excluindo nosso atual diretor, que eu considero que é dos melhores, senão mesmo o melhor que cá tem passado com mil e uma que a gente sabe, defeitos que não interessam agora, excluindo tudo que é gestão nacional, porque a experiência mostrou-nos que sempre que se põe portugueses

<p><i>a frente disto, descamba. Sempre.</i></p>	
<p><i>Relacionamento com os demais Trabalhadores</i></p>	
<p><i>Os colegas, tenho excelente relacionamento com a equipe, não são colegas de trabalho, são amigos e o termo amigo, quando digo amigos é um termo forte que estou a usá-lo e são.</i></p> <p><i>nesse momento então estou em uma equipe 5 estrelas, nos damos muito bem</i></p> <p><i>a equipe está formada ali há quase 20 anos. Há colegas que não tem tanto tempo de casa ali, como nós, mas... forma-se ali uma equipe muito coesa e mais ou menos os receios e os desafios, mais ou menos partilho-os com... há uma cooperação muito grande entre nós e mais ou menos todos, todos pensamos mais ou menos da mesma maneira. Há ali um, um complô muito grande ali entre nós.</i></p> <p><i>Do meu trabalho gosto dos meus amigos, dos meus colegas, gosto da área onde estou a trabalhar, gosto de trabalhar naquela área, a qualquer hora posso ser mandado pra outra mas até agora estou aqui, estou a gostar.</i></p> <p><i>quando penso na Autoeuropa, penso em local de trabalho, como é evidente, os meus colegas, que felizmente tenho uma equipe excelente e as possibilidades, que é aqui que eu trabalho e é aqui que eu tenho que sustentar a família. Pronto, basicamente é a responsabilidade pelo facto de fazer com que isso funcione e que não pare, responsabilidade, assiduidade e companheirismo.</i></p>	<p><i>Eu comparo com um time por quê? Porque o time de futebol quando o jogador é expulso alguém tem que se desdobrar pra fazer a parte né? A posição ali alguém vai ter que fazer duas partes.</i></p> <p><i>O meu trabalho é a mesma coisa, se o meu parceiro não vem ou se ele não tá bem, trabalha a noite, ou saúde, ou ele tá trabalhando e o serviço não tá saindo é porque ele não tá legal, no caso a gente tem que se desdobrar em outro horário pra tentar compensar isso aí, ou ao mesmo amenizar isso aí. No entanto que a gente trabalhe os três juntos há 12 anos né? É uma coisa difícil de se ver manter isso aí.</i></p> <p><i>Que a gente se conversa, se tem problema à gente liga na casa do outro, no celular, aconteceu isso, vai acontecer.</i></p> <p><i>Todo dia aqui é uma luta, porque nós temos vários problemas diários aqui né? Como ele comentou, absenteísmo, o maquinário que tá com problema, com funcionário que de repente passa mal e na hora não tem ninguém ali pra aquele posto no momento. Então é um soldado na trincheira que foi baleado, tá eu e outro companheiro ali, nós temos que ajudar ele ali. E vai sobrar pra gente aquele pedaço, né?</i></p> <p><i>Eu acho que é bom, porque eu tenho respeito por eles, eles me respeitam. Por eu ser um bom funcionário que todo mundo aqui na mesma. A gente fala de uniforme azul, o pessoal me respeita muito bem, acatam as ordens que dada,</i></p>

	<p>recebida por mim, que me passam e eu passo pra eles, e eles me respeitam muito bem.</p> <p>As outras pessoas não têm aquele relacionamento bem que eu tenho com todo mundo, eu me dou bem com todo mundo, não é todas as pessoas que se dão bem, sempre tem uns que falam mal outros que falam bem.</p> <p>Nós temos assim, vamos dizer uma nivelção de visão, porque como eu disse a você nós exercemos as mesmas atividades, né? Então eu observo que eu observo que, obviamente, quem está nesse meio é porque gosta de executar essas tarefas, né? E nós ajudamos um ao outro, então nós somos bem vistos um pelo outro e bem considerados como profissionais e como pessoas.</p> <p>O bom relacionamento entre as pessoas é muito importante pra conviver, pro bom encaminhamento do serviço sem dúvidas. Porque não adianta nada eu trabalhar com você e não consigo falar com você, tenho um relacionamento mal com você. Você não vai querer me ajudar e eu não vou querer te ajudar.</p>
Tecnologia	
<p>Portanto há um processo de adaptação e esse processo acaba por ser interessante porque nós ao fim de quatro, cinco, seis anos a trabalhar com um equipamento, surgem sempre coisas novas, sempre, em termos de equipamento. Mas a gente quase que já domina o equipamento. E então surge uma tecnologia nova, surgem equipamentos novos, surgem linhas novas em que é-me apresentado um desafio que o</p>	<p>Eu acho que a tecnologia assim, é um fator importante, mas para o trabalhador às vezes ele é um pouco radical de mais, né? São muitas mudanças. E é uma coisa que a gente sempre comenta com os colegas, né? Que as coisas mudam numa velocidade tão grande que às vezes até o ambiente de trabalho assim, quando você pensa naquela sociedade, como os colegas ali, ele fica complicado, né? Porque a velocidade</p>

<i>equipamento é que me domina a mim e eu vou ter que chegar ao ponto de ter conhecimento suficiente para passar eu a dominar o equipamento...</i>	<i>aumenta no trabalho, a quantidade aumenta. As rotinas são alteradas e isso acontece no dia a dia aí, dentro da empresa.</i>
A Empresa	
<i>a Autoeuropa também devido ao país viver, pronto, é um indústria de peso, a Autoeuropa é vista de fora como exemplo em todos os aspectos. Nunca se vê, não é normal ouvir burburinho, há poucas greves, e pronto, isso aqui é uma situação, não é comum ouvir-se falar de greves aqui dentro e causa às vezes muita estranheza às pessoas de fora. Normalmente dizem vocês lá na Autoeuropa não tem problema, não se ouve nada e isso, e é tido como uma empresa exemplar, uma empresa exemplar dentro do próprio país.</i>	<i>Mas sempre, eu pelo menos, procurei me empenhar pra conseguir entrar aqui, porque eu sei né? Que é um grande nome no mercado, e que eu não teria uma oportunidade tão grande como essa daqui que eu tô tendo agora</i>
<i>a sociedade vê o trabalhador da Autoeuropa como um trabalhador diferente. há muitas opiniões escritas, nos jornais, que não correspondem muitas vezes à realidade, há quem tenha a ideia que na Autoeuropa se ganha muito dinheiro, há quem tenha a ideia de que na Autoeuropa não se faz nada</i>	<i>hoje aqui a pessoa que trabalha na Volkswagen não é a mesma, aqui no ABC não é a mesma coisa em vista a 20 anos atrás. Hoje o pessoal vai trabalhar na Volks, assim, tem uma certa poderança, né? Mas que nem antigamente não</i>
<i>a visão que eu tenho, pode não ser a real, mas a visão que eu tenho é que a Autoeuropa está extremamente benquista lá fora. eu quando falo com meus amigos, qualquer conversa que surja em qualquer lado, que eu sou funcionário da Autoeuropa, pronto, nós somos um, como é que eu ia dizer... somos quase que deuses em Portugal. tudo isso é muito manietado pelos arranjos de comunicação social.</i>	<i>É o nível de satisfação. Porque esse trabalho pode se falar o que for, o momento é difícil, mas é a melhor empresa do país, é indiscutível, não tem o que se falar.</i>
	<i>Então você tem uma Volkswagen do Brasil S.A, queira ou não queira isso lá fora pesa muito na sua apresentação, você trabalha numa multinacional né? Isso lá fora pesa bastante.</i>
	<i>Pra você ter uma ideia, eu morava na zona leste de São Paulo, eu comecei a trabalhar na Volks o pessoal já começaram a me olhar com outros olhos, né?</i>

<p><i>essa é muito simples. todos vêem isso como um paraíso. vêem isto como algo fora do normal, que é muito bom pra qualquer funcionário que aqui esteja. porque é essa imagem que já foi transmitida lá pra fora através dos órgãos de comunicação social. Pra além, algumas das informações que saem às vezes não são completamente verdadeiras.</i></p>	
<p align="center"><i>Objetivos Individuais e Objetivos Organizacionais</i></p>	
<p><i>nós também, se nós não produzimos, eu não estou aqui a fazer nada, estou aqui porque nós temos que garantir retorno. e nós sabemos isso, estamos cá pra garantir retorno. O retorno deles será retorno nosso também. o patrão tem que garantir o bem estar do empregado mas o empregado também tem que garantir o bem estar do patrão.</i></p> <p><i>nessa grande organização, eu visto a camisola, tento ter carros da marca, porque eles me dão dinheiro a ganhar, eu penso que sim, se eles dão-me dinheiro a ganhar tenho que dar dinheiro a ganhar a eles também. Esforço-me. Às vezes não é fácil. Esforço-me pra comprar carros da marca por essa razão. Visto um bocado a camisola não só no meu local de trabalho mas vendo isto de uma forma mais global.</i></p> <p><i>e foi eu cresci tecnicamente e agradeço, realmente, a oportunidade que me foi dada.</i></p>	<p><i>e aprendendo que trabalhar em equipe e atingir os objetivos tanto da gente quanto o da empresa é bom pra todo mundo, é bom pra ambas partes</i></p> <p><i>Aí não tem como, aí eu vou deixar alguma coisa. Então eu faço. Eu quando venho pra empresa eu ponho no lugar se eu fosse empresário também. Porque se a gente cumprir tudo, nossas obrigações que a gente tem que cumprir na empresa, que a empresa dá tudo pra gente, tudo.</i></p> <p><i>Tenho muito que agradecer aqui, aqui eu suco a camisa mesmo. Eu tenho orgulho de vestir essa camisa minha, tenho orgulho mesmo.</i></p> <p><i>Onde é que tem um beneficio melhor do que esse? Tenho só que agradecer à Volkswagen.</i></p>

APÊNDICE H

**Artigo aprovado no V Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa e I
International Symposium on Qualitative Research**

Pesquisa Crítica em Estudos Organizacionais e seu Potencial emancipador: reflexões iniciais a partir do discurso de entrevistados

Resumo

Considera-se que a ciência possui dimensão ética e estética, que é construção social e que o conhecimento emerge em condições de possibilidade, e sua qualidade pode ser aferida pela satisfação pessoal que proporciona a quem a ele acede e partilha. Geralmente esta afirmativa é referida ao papel do pesquisador, mas, desde que começamos a produzir na área de estudos organizacionais em uma perspectiva crítica, perguntamo-nos sobre a satisfação pessoal, a construção de conhecimento e as possibilidades emancipatórias para os pesquisados. Esse trabalho discute características da pesquisa qualitativa crítica nos estudos organizacionais, apresenta e reflete sobre o percurso de duas pesquisas, desde o planejamento até a análise das respostas dos entrevistados sobre o processo que viveram. Opta-se pelo desenvolvimento em forma de ensaio. Ao final do mesmo, não se pretende que o leitor encontre uma conclusão, mas que a leitura proporcione a emergência de questionamentos sobre sua própria práxis como pesquisador.

Palavras-chave: Pesquisa crítica. Emancipação. Metodologia Crítica. Entrevistas. Ensaio.

Abstract

It is considered that science has ethical and aesthetic dimensions; science is a social construction; knowledge emerges in possible conditions and its quality can be measured by the personal satisfaction that it provides to whom it accedes and shares (Santos, 2004). Usually this statement refers to the role of the researcher, but we wonder how personal satisfaction and emancipatory possibilities affect the subjects participating in the process as surveyed. This paper discusses the general characteristics of qualitative critical research in the field of organizational studies, while presenting and reflecting on the course of two specific researches, from planning the same to the analysis of the responses of the interviewees about the process that experienced. We opted for development in essay. By the end, it is not expected that the reader finds a conclusion, but that reading provides the emergence of questions about his own experience as a researcher.

Keywords: Critical Research. Emancipation. Critical Methodology. Interviews. Test.

1 Reflexões Iniciais

Considera-se que a ciência possui dimensão ética e estética, que é construção social e que o conhecimento emerge em condições de possibilidade e sua qualidade pode ser aferida pela satisfação pessoal que proporciona a quem ele acede e partilha (Santos, 2004). Geralmente, esta afirmativa é referida ao papel do pesquisador; mas desde que começamos a produzir juntas na área de estudos organizacionais em uma perspectiva crítica, perguntamo-nos sobre a satisfação pessoal, a construção de conhecimento e as possibilidades emancipatórias no que tange aos sujeitos que participam do processo como pesquisados. Dada esta inquietação, na elaboração do instrumento de coleta de dados das nossas respectivas pesquisas de doutorado, incluímos, ao fim da entrevista, uma questão avaliativa versando sobre a mesma. O propósito era acompanhar de forma contínua as implicações do processo metodológico vivido em campo, possibilitando nossa reflexão como pesquisadoras sobre a dinâmica da entrevista e o instrumento utilizado, como também procurando facilitar aos entrevistados uma reflexão sobre seu próprio discurso e lugar na produção desse conhecimento específico, explorando, assim, o potencial de emancipação de uma entrevista qualitativa crítica.

Esse trabalho discute as características gerais da pesquisa qualitativa crítica no âmbito dos estudos organizacionais ao mesmo tempo em que apresenta e reflete sobre o percurso de pesquisas específicas, desde o planejamento das mesmas até a análise das respostas dos sujeitos entrevistados sobre o processo que vivenciaram. Este é o território que percorremos neste trabalho, o real concreto que investigamos, tal como entendido por Faria (2015, p. 24):

Para a apropriar-se do real concreto, especialmente no desenvolvimento do conhecimento científico, o sujeito toma como ponto de partida esse real e não a ideia que tem sobre ele. O real concreto é levado para o pensamento como reflexão, indagação, tensionamento, dúvida, elaboração, enfim, é tomado como abstração até que se torne real pensado, até que o sujeito seja capaz de reproduzir o real concreto pela via do pensamento como real pensado. O ponto de partida é o ponto de chegada, não mais como real concreto de onde se saiu, mas como concreto pensado.

Optamos pelo desenvolvimento da questão em forma de ensaio. Um ensaio, primeiro, no sentido mais comum, de tentativa, esboço. Um vislumbre do que pode vir a ser. Um ensaio, também, no sentido mais acadêmico, de reflexão e argumentação. Ao final do mesmo, não se pretende que o leitor encontre uma conclusão ou resposta, mas que a leitura proporcione interesse, reflexão e, com sorte, a emergência de questionamentos sobre sua própria experiência como pesquisador. O

ensaio se apresenta como uma opção de apresentação da trajetória de uma pesquisa crítica dado que, segundo Adorno (1986, p. 174),

o ensaio não compartilha a regra do jogo da ciência e da teoria organizadas, segundo as quais, como diz Espinosa, a ordem das coisas seria a mesma que a das ideias (...); o ensaio não almeja uma construção fechada, dedutiva ou intuitiva. O ensaio não quer captar o eterno nem destilá-lo do transitório (...). Naquilo que é enfaticamente ensaio, o pensamento se libera da ideia tradicional de verdade.

2 A crítica como farol

A pesquisa qualitativa crítica, sendo a crítica tomada no sentido relacionado aos trabalhos da Escola de Frankfurt, caracteriza-se pela análise das práticas sociais, desvelando as explicações da realidade sistematicamente distorcidas e suas ideologias subjacentes que buscam ocultar e legitimar as relações assimétricas de poder (Held, 2001). Tal processo não se dá de forma linear, causal, mas como uma relação dinâmica objeto↔sujeito ou matéria↔consciência, mediada pelo pensamento. Assim, efetua-se um empreendimento de apropriação do real concreto como real pensado, dificultando a fuga do pensamento como um elemento exterior e anterior à relação (Faria, 2015). Nossos trabalhos, orientados nesta perspectiva, alicerçam-se na compreensão de que o conhecimento deve se construído historicamente, criticamente, dialeticamente e hermenêuticamente (Horkheimer, 2002). Um aspecto importante e constantemente lembrado no decorrer dos referidos estudos é a exigência de que uma pesquisa crítica faça a crítica sistemática de si mesma, da teoria que espousa e como o faz, dos procedimentos, do processo de tratamento dos dados, da síntese dos resultados, enfim, uma reflexão crítica que se inicia antes do recorte do objeto e definição da pergunta de pesquisa, e que não se esgota na elaboração dos documentos e relatórios finais do estudo. Antes, possibilita que o conhecimento produzido pelos mesmos faça emergir outros questionamentos. Os trabalhos discutidos neste ensaio inscrevem-se na agenda de pesquisa dos estudos organizacionais críticos, na medida em que são balizados pela 1) promulgação de uma visão desnaturalizada da administração; 2) intenções desvinculadas da performance empresarial; e 3) ideal emancipatório (Alvesson & Deetz, 1998; Davel & Alcadipani, 2003). Entendemos que, nesta perspectiva, não há uma metodologia crítica padrão e homogênea a ser utilizada de maneira indiscriminada, pois isto faria desta metodologia um modelo acrítico, dissociado do objeto, do campo, das questões do pesquisador, do contexto em que o trabalho se desenvolve, entre outras limitações decorrentes da adoção de um modelo único e apriorístico.

3 O planejamento da pesquisa

Entendemos que as ciências sociais – e neste escopo os Estudos Organizacionais - ao tratarem de um objeto que incorpora o sujeito pesquisador, demandam uma abordagem que compreenda a relação dialética entre sujeito e objeto e, ainda, tenha a história e suas implicações como integrantes da aproximação com o fenômeno tratado (Demo, 1990). Esta demanda se acentua quando o pesquisador – como nos aconteceu – escolhe pesquisar a partir de uma perspectiva crítica. O planejamento da pesquisa, nesta concepção, prescinde da frequente fetichização (positivista) do método pelo método (Adorno, 2008) e se caracteriza por uma reflexão sistemática sobre as opções teóricas e metodológicas que vão sendo realizadas ao longo do processo. Assim, pretende-se evitar o risco de aprisionar temas, objetos, objetivos de pesquisa e a nós mesmos aos procedimentos técnicos, confundindo rigor científico com rigidez metodológica. Evitamos qualquer pretensão de separação, como pesquisadores, do mundo e objetos que investigamos, compartilhando, portanto, da crença na impossibilidade de neutralidade científica e axiológica do pesquisador (Adorno, 2008).

Nossos trabalhos buscaram seguir estes marcos delimitadores: 1) foco no “como” e no “porquê” buscando, nesta medida, a compreensão e não apenas a descrição dos fenômenos; 2) atenção permanente às contradições presentes nas narrativas; 3) compreensão do conhecimento produzido como originado parcialmente pelo pesquisador e sua bagagem teórica e vivencial, pela narrativa e conhecimentos dos sujeitos envolvidos e pela interação com os sujeitos pesquisados – enquanto relação humana específica e historicamente contextualizada. O interesse foi pela práxis dos sujeitos e suas formas de narrá-la, entendendo que é nesta relação entre práxis e linguagem que se torna possível o processo de humanização e conscientização do sujeito, enfim, sua emancipação.

As pesquisas, então, foram planejadas e realizadas em uma perspectiva dinâmica, considerando a interdependência entre momentos diversos tais como: levantamento do estado da arte e definição dos problemas, construção dos caminhos metodológicos e relação dos mesmos com as escolhas epistemológicas e políticas dos pesquisadores, coleta de dados e referências teóricas, tratamento dos dados e renovado olhar sobre bibliografias que contribuíssem na compreensão dos resultados. Os objetos de estudo foram delimitados compreendendo-os como produtos de uma gênese histórica, colocando-nos como sujeitos ativos e que contribuem na co-determinação do objeto. Assim, ao nos posicionarmos (como, por exemplo, escolhendo ouvir os trabalhadores do chão de fábrica, lugar de fala geralmente silenciado no par capital *versus* trabalho) contribuímos na negação das forças de determinação, objetivando superar a noção de objeto

como dado na sua aparência imediata e tomando-os na sua especificidade, produtos que são de uma história social e particular, tal como discute Vilela (2009). Nosso posicionamento converge com a proposição de Faria (2015, p. 16) quando afirma que uma pesquisa realizada em uma perspectiva crítica configura-se como

um processo que tem o real como primazia e que a relação do sujeito pesquisador com o concreto não é direta, imediata, simples e definitiva. Há um ir e vir necessário entre o sujeito e a realidade estudada para que ele possa apreendê-la em sua totalidade cognoscível e, portanto, em sua essência dinâmica e contraditória, e não apenas em sua aparência fenomênica.

Uma metáfora aproximada seria a do movimento do pêndulo onde um polo representaria o nicho teórico e o outro o campo empírico e o movimento do pêndulo indica que quanto mais mergulhamos no campo e nas suas determinações sócio-históricas, maior a demanda de aprofundamento teórico; e, quanto mais construímos conhecimento teórico sobre a realidade material mais abalizadamente nos inserimos nela e a transformamos e somos por ela transformados. Compreendemos que a realidade material do campo empírico se constitui, também, dos sujeitos participantes da pesquisa e que a experiência como participante também traz um potencial de transformação e dinâmica para os mesmos assim como para os pesquisadores.

4 A construção do instrumento de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados foram pensados tentando seguir a pista metodológica deixada na obra de Adorno, a saber, procurar tensionar o aparente e o real, buscar objetivar a realidade, favorecer com o instrumento o confronto dialeticamente objetivado entre aquilo que algo promete ser e o que é na realidade (Teixeira & Napoles, 2008). A técnica de pesquisa que empregamos em nossas investigações foi a entrevista. Esta definição se deu dada as características e possibilidades da mesma, entendendo que as entrevistas nos colocam em contato com as informações via fala dos atores sociais (Minayo, 2000) e possibilitam nos aprofundar na complexidade do problema (Richardson et al, 1985). Atraíu-nos também aspectos como: observação da maneira como as informações são fornecidas, podendo revelar contradições; expressão de emoções, maior profundidade no tratamento dos assuntos pesquisados; estabelecimento de uma relação de confiança entre pesquisador e pesquisado (Goldenberg, 1997).

Ao elegermos as entrevistas como ferramenta, buscamos favorecer a emergência da rememoração do cotidiano, o agir dos sujeitos, sua práxis. Entendemos, como Kramer (2001), que as entrevistas correspondem a espaços de produção de narrativas apresentando textos passíveis de compreensão, uma vez que originados na fala individual que é “reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ao mesmo tempo tem a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas” (Minayo, 2000, p. 109-110).

Em uma das investigações utilizou-se a técnica de entrevista narrativa e em profundidade. As questões para a entrevista foram construídas e estruturadas de forma a permitir atingir o objetivo da pesquisa, compreender criticamente os sentidos de trabalho e relações de trabalho construídos pelos trabalhadores da indústria automobilística no âmbito do capitalismo flexível, via uma aproximação progressiva das questões centrais. De início, colocou-se os itens relativos à caracterização do sujeito entrevistado. A seguir, o levantamento de dados relativos à vida profissional do sujeito, seguindo para a caracterização da mesma na organização pesquisada. Nesse momento, também foram feitas as questões relativas à relação do sujeito com e na organização, com itens que focavam aspectos da estrutura e funcionamento da organização. Por fim, apresentaram-se as questões relacionadas mais diretamente ao objeto de estudo, as dimensões do sentido do trabalho, a saber: a) a dimensão individual, que abrange aspectos como satisfação pessoal, autonomia, sobrevivência, crescimento, identidade e aprendizagem; b) a dimensão organizacional, que compreende a utilidade do trabalho e os relacionamentos; c) a dimensão social, que refere-se ao sentimento de executar um trabalho que contribua para a sociedade e à integração social. No fim da entrevista, foram lançadas questões avaliativas sobre o próprio processo da entrevista, com ênfase no sentimento e na vivência do sujeito entrevistado.

No outro trabalho, que buscava compreender criticamente as concepções do campo administrativo sobre os construtos administração e administrador, em tempos de capitalismo flexível, decidiu-se pelo uso de tipos variados de entrevistas: (i) entrevista narrativa com história de vida; (ii) entrevista com uso de elementos-estímulo; e (iii) entrevistas narrativas ficcionais. Esses tipos foram adaptações feitas a partir de múltiplas técnicas, configurando uma espécie de *mix* metodológico, coerente com a prática do artesanato intelectual (Mills, 2008). O primeiro tipo de entrevista valorizou a dimensão narrativa e os elementos de história de vida. O segundo tipo, utilizando como recurso o elemento-estímulo, buscava obter o máximo de informação multidisciplinar (de cunho sociológico, psicológico, político) relevante e necessária à pesquisa, sem transformar a entrevista em um interrogatório. Os variados elementos-estímulos convidavam os entrevistados a discorrer sobre a temática central, facilitando ao pesquisador condições de exame do tema em termos de experiências subjetivas, de afetos e conhecimentos, de teorias e práticas as mais próximas da realidade de uma relação entre iguais. O terceiro tipo de entrevista utilizado foi a entrevista narrativa ficcional, uma combinação e adaptação das técnicas da entrevista narrativa tradicional (Jovchelovitch & Bauer, 2002) e da entrevista ficcional (Alblandes-Moreira, 2002; Batista-dos-Santos, 2005). Buscou-se, com esse instrumento, coletar dados narrativos “descolados” dos eventos fáticos, porém plenamente imbricados nas representações dos sujeitos de pesquisa.

5 O Outro na pesquisa: a relação sujeito *versus* sujeito

Compreendemos o processo de pesquisa como uma relação entre sujeitos, sujeitos-pesquisadores e sujeitos-pesquisados, todos ativos, construtores de sentido e passíveis de transformarem a realidade (no sentido macro mas também a realidade específica da pesquisa) e serem transformados por ela. Entende-se que as ações dos agentes, inclusive a participação em um procedimento de pesquisa, são ações modelizantes e interessadas, que ganham materialidade em contextos especificamente construídos e ideologicamente narrados (Albandes-Moreira, 2004). Tendo esta proposição como referência, a relação com entrevistados foi pautada pela compreensão dos sujeitos como não homogêneos, a valorização do Outro como sujeito da pesquisa e o entendimento da relação sujeito-pesquisador/sujeito-pesquisado como fundante para a criação de conhecimento. Um aspecto constantemente considerado foi que esses sujeitos interagem em um contexto organizacional, compreendidos, por nós, como espaços construídos social e historicamente, complexos, dinâmicos e contraditórios, com autonomia relativa em relação a seus membros, mediadores dos interesses dos membros e dos objetivos para os quais foram criados (Faria, 2004). Foram entrevistados, nos dois trabalhos, 35 sujeitos, totalizando aproximadamente 44 horas de entrevistas. O grupo de entrevistados compreende alunos de administração, professores, administradores e trabalhadores da indústria automobilística.

Como pesquisadores críticos, construímos a relação entre pesquisador e pesquisado considerando (1) a força do relacionamento comunicacional, acreditando no ato próprio de pesquisa viabilizado pela capacidade do outro de expressar sua experiência do real de vida como forma e conteúdo para gerar abstrações conceituais e achados teóricos (Albandes-Moreira, 2002). De outra forma: entendemos que a pesquisa é mantida também pelo Outro e seu discurso; não há uma preocupação com a realidade evocada pelos relatos, importando, principalmente, os modos de ver que se revelam no discurso [...] já que qualquer fala é *ipso facto* profundamente correta, a atenção recai sobre o que subjaz à elocução (Lavie, 2001, p.7), e (2) a força rica e expressiva do contexto em que o material empírico é coletado; não no sentido reducionista da ação do pesquisador como um arqueologista descobrindo dados encobertos por pessoas e fatos, mas no sentido que a vida real, imperativa ela própria, é o assunto do qual a visão de mundo de cada um é feita e no discurso isso se manifesta (Albandes-Moreira, 2002). Assim, “a miragem de todo modo de ver decorre do fato de que um modo de ver só ganha sentido por um modo de dizer [...] a imagem toma o sentido de sua enunciação. Nossa visão de mundo é a busca do discurso que nos vincula a ele” (Lavie, 2001, p. 8-9).

Seguindo os indicativos de Batista-dos-Santos e Alloufa (2009) sobre o fazer característico de uma pesquisa crítica, procuramos manter uma atitude crítica em campo caracterizada por: (1) no contato com o entrevistado, colocarmo-nos como sujeitos cognoscentes, pelo exercício da reflexividade—Bourdieu (1997) considera a reflexividade sinônimo de método e essencial para o controle, por parte do pesquisador, quando do trabalho de campo, da relação social estabelecida entre ele e o sujeito de pesquisa; (2) considerarmos os sujeitos entrevistados também eles sujeitos cognoscentes e aptos a refletirem de forma crítica e dialógica a partir da narrativa e reflexão da narrativa que eles mesmos engendram e não como depositários de informações a serem extraídas, (3) participarmos objetivamente das entrevistas, colocando-nos como interlocutores aos entrevistados e não como interrogadores; (4) evitarmos uma postura de meros coletores ou receptores de dados. Dito de outra forma, procuramos encetar uma atitude que evitasse uma dupla reificação (do pesquisador e pesquisado), buscando ativamente uma relação baseada na interlocução e no reconhecimento da alteridade dos entrevistados.

Durante a fase de campo empírico buscou-se sempre, nos dois processos, garantir o respeito à autonomia e ao discernimento dos sujeitos que participariam da coleta de dados. Foram explicitados e esclarecidos os objetivos das pesquisas e descritos os passos da implementação da técnica, explicando, por exemplo, a necessidade de gravação das respostas, deixando um canal aberto para eventuais dúvidas futuras. Caso os sujeitos se declarassem dispostos a participar do processo, eram apresentados e esclarecidos termos de consentimento e de confidencialidade e agendados os procedimentos. As entrevistas foram realizadas em espaços privados, garantindo o conforto e a privacidade dos participantes. Durante a realização das entrevistas tentou-se sempre proporcionar um espaço favorável à expressão, facilitando que os entrevistados manifestassem com a maior liberdade possível seu pensamento, opiniões, sentimentos, aspectos que considerassem relevantes de sua história de vida e sua relação com os focos das pesquisas. Enfatizamos, em todos os encontros, que os roteiros não previam respostas certas ou erradas, que o que importava era o que ele tinha a dizer sobre os temas propostos. A forma como os roteiros foram planejados facilitaram que, ao longo da elaboração das narrativas dos entrevistados, fosse estabelecida uma interlocução a partir dos conteúdos por eles fornecidos, considerando, como afirmam Batista-dos-Santos e Alloufa (2009, p. 8), que a “pesquisa crítica considera a relevância das narrativas que os sujeitos fazem das suas práxis como espaço de emergência do seu processo de construção de sentidos em sua relação com a totalidade”.

Um outro aspecto relevante no entendimento dos entrevistados como sujeitos ativos da pesquisa é a disponibilização dos resultados dos trabalhos para os mesmos. Um dos estudos ainda está em desenvolvimento, na fase de redação do documento final da tese, mas durante o contato com os

entrevistados foi esclarecido o prazo para redação do trabalho, os procedimentos de defesa e foram registrados os contatos por email para que, ao fim do processo, fossem enviadas cópias de um relatório com a síntese do estudo. Também ficou acertado o envio de uma cópia da tese completa para a organização dos trabalhadores das duas indústrias pesquisadas.

6 Potencial emancipatório da pesquisa crítica: um diálogo em construção

Questionarmo-nos sobre o potencial emancipatório da pesquisa qualitativa exige o esclarecimento de que a emancipação não é tomada como uma categoria estanque, nem se demanda do momento empírico da pesquisa um potencial de iluminação e transformação automática dos sujeitos participantes do processo. Emancipação é por nós entendida como conscientização organizada a partir de reflexão racional, processo pelo qual o que aparenta ser ordem natural e essencial em uma sociedade cultural é decifrado e ressignificado como decorrente de uma ordem socialmente determinada em condições dadas de produção real da sociedade (Batista-Dos-Santos, Alloufa & Nepomuceno, 2010). Questionamo-nos, então, em sete pontos que envolve a questão:

1) Se a ideia de potencial emancipatório relaciona-se com a possibilidade do sujeito ressignificar, de maneira racional e reflexiva, momentos da sua práxis:

essa entrevista eu compararia com uma retrospectiva. De 20 anos. Não só de casa (empresa), como da interação, da minha interação, da minha família, esta entrevista acaba por ser, é interessante, leva-me a pensar em aspectos no nosso dia a dia, na nossa correria, não está na nossa mente, nossa mente não está ocupada com esses aspectos. Houve aí perguntas que deixa as pessoas de fato, deixaram-me a pensar, portanto, uma retrospectiva, uma máquina do tempo. (entrevistado de pesquisa)

Esses momentos que você para pra refletir é bom porque você vai pensar na sua vida, nas experiências, no que passou, nas lições, nos aprendizados, nas barreiras, nas vitórias, não existe alegria sem sofrimento, não existe felicidade sem tristeza. [...] E foi bom pra pensar na vida, pra pensar na minha empresa. É bacana parar um pouquinho pra analisar. (entrevistado de pesquisa).

2) Se o potencial emancipatório envolve a desnaturalização – ainda que parcial – da forma como se concebe o mundo social:

Achei boa, mas por um lado ela traz um medo, né, de você não conseguir aquilo que você espera pra você, ou às vezes não é nem de não conseguir, eu fico pensando mais por esse

lado de que o que eu penso pra mim hoje talvez não seja o que eu pense pra mim amanhã. [...] Até tava comentando esses dias no trabalho, engraçado, ultimamente eu tenho... não sei, talvez até resultado das entrevistas, que eu tô fazendo análise, deve ser [risos]... meio, é ruim assim indo trabalhar meio desmotivada, sabe? Num sei se é porque eu fico analisando aqui [nas entrevistas] e fico vendo tanto coisa que eu quero e lá não existe a possibilidade de eu realizar essas coisas que eu quero, entendeu? (entrevistado de pesquisa).

3) Se pensar no potencial emancipador de uma pesquisa crítica é vislumbrar se ela permite aos sujeitos participantes que transcendam o momento em si e reflitam para além dele:

Eu achei ótimo, eu adorei, essa de hoje você imaginar uma história, que tudo que a gente quer é realmente encontrar um aluno bem, então você voa. É até um trabalho interessante pra fazer pros alunos em sala de aula. Então, é uma atividade muito gostosa. A aula passada [aula, risos], o encontro passado foi interessante de pensar o curso ideal, e na primeira entrevista de voltar também lembrar de como que foi a graduação e tudo, então, gostei muito da estratégia da entrevista, da forma desenvolvida, achei muito legal. (entrevistado de pesquisa)

Essa última aqui agora eu até me empolguei um pouquinho porque já fui pensando... lá no futuro o que eu, como é que ia ser, nesse caso até que a gente nunca pensa numa conversa com um professor, depois de muito tempo, e explicar, e despertou algo mais ainda, que a cada entrevista foi despertando alguma coisa nova em mim de querer seguir realmente até onde eu atingir meu objetivo. (entrevistado de pesquisa)

4) Se ela insere a dúvida, o questionamento:

Foi bastante proveitosa porque poder ouvir algumas perguntas que nem eu mesmo tinha me perguntado... Então, através dessa entrevista, despertou outras coisas que eu ainda não tinha... Então eu gostei bastante, foi bastante proveitosa. (entrevistado de pesquisa)

Essa entrevista foi ótima. É muito bom a gente chegar ao finzinho e poder assim lembrar como era no começo, o que passou pra chegar aqui, e principalmente falar dessas inquietações que atingem muito a gente no final de tudo. (entrevistado de pesquisa)

5) Se ela favorece a superação da aparência:

Foi tranquilo, pra mim foi tranquilo. Eu acho que têm perguntas que às vezes a gente se atrapalha um pouco pra responder por que às vezes a gente vive, parece que vive em

dois mundos né? Com um pé naquele mundo e no outro. Então às vezes a gente se atrapalha um pouco assim pra tentar resgatar o que, qual é o verdadeiro sentimento daquilo que tá por trás, daquilo que você quer expressar. (entrevistado de pesquisa)

6) Se ela possibilita afastar-se das posições de certo e errado e convoca o sujeito falante a se responsabilizar pelo seu discurso.

Algumas questões que tive que pensar, são questões que aumentam a curiosidade. São questões que nós às vezes pensamos, mas não pensamos nessa perspectiva. Correu bem, foi giro. Espero contribuir, ajudar em alguma coisa, foi engraçado. Uma verdadeira... as questões no fundo, eu vim praqui não sabia pra o que é que vinha, foi engraçado ver as questões que me foram colocadas, algumas não foram fáceis, mas não há certo nem errado, eu pensei, foi tudo bem. (entrevistado de pesquisa)

7) Perguntamo-nos, ainda, se o potencial emancipatório se depreende da compreensão crítica da categoria trabalho, seja via construção de um entendimento teórico das contradições, seja pela reflexão sobre o local que o mesmo ocupa na estruturação e limitação da vida do sujeito.

Me senti confortável, à vontade, sim, na entrevista. Pra mim é fácil dizer que há perguntas que eu nunca tinha pensado nisso porque há coisas que eu nem sequer me preocupo em pensar, me limito a viver e não vale a pena estar a perguntar porque é que é assim, porque é que é assado, porque esses vinte anos já me ensinaram que há coisas que não vale a pena a gente tentar mudar, enquanto dependerem de pessoas, porque a única coisa que muda são as pessoas. Todo o resto muda com as pessoas. Mas antigamente andávamos em estrada de terra batida, hoje andamos em estradas de alcatrão. O que é que mudou? Ah, foi o alcatrão, não mentira, mudaram as pessoas. Porque a estrada é a mesma. Pode estar mais bonita, mais pintada, mais rápida, mais confortável, mas a estrada é a mesma. Mas hoje eu pensei nisso tudo que eu nunca tinha pensado. (entrevistado de pesquisa)

Como um retorno ao concreto do início da reflexão, não voltando ao mesmo ponto, mas como uma passagem em espiral, depreendemos que o potencial emancipatório de participar do empreendimento de uma pesquisa crítica inclui a manifestação da satisfação pessoal decorrente de ter a ela acedido e dela participado como um momento libertador:

E me sinto também honrado em poder participar do seu trabalho, que será apresentado. Seu trabalho foi bacana e foi importante pra mim também. Muitos pontos aí nós tínhamos perdido né? Eu tinha esquecido algumas coisas aí. Nós deixamos pra trás.

Deixamos. Isso (a entrevista) vai fazer com que eu pense um pouco nessas suas perguntas e nas minhas respostas e com certeza vai somar pra mim essa entrevista.
(entrevistado de pesquisa)

Eu não sou muito introvertido, mas nessas situações ficava mais ou menos acanhado, mas hoje senti-me, você me libertou. Você fez-me buscar coisas e falar coisas que eu nunca pensei, fez-me ir, falar de coisas que nunca pensei, ou então pensei e nunca exteriorizei, nunca falei com ninguém, pronto, foi bom. (entrevistado de pesquisa)

Referências

- Adorno, T. W. (1980). Introdução à controvérsia sobre o Positivismo na sociedade alemã. In: Horkheimer, M.; Benjamin, W.; Adorno, T. W.; Habermas, J. *Textos Escolhidos*. São Paulo: Abril Cultural, 117-154 (Col. Os pensadores).
- Adorno, T. W. (2008). *Introdução à sociologia*. São Paulo: UNESP.
- Adorno, T.W. (1994). O Ensaio como Forma. In: COHN, Gabriel (Org.). *Theodor W. Adorno - Sociologia*. São Paulo: Ática, 167-187.
- Albantes-Moreira, L.A. (2004). *Notas de Aula*. Disciplina Ensino e Pesquisa em Administração. Mestrado Acadêmico em Administração. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Universidade Estadual do Ceará.
- Albantes-Moreira, L.A. (2002). *An Exploratory Study on the Nature of the Representations of Organization, Manager and Management within a Group of Teachers of a Business School*. Ecole des Hautes Etudes Commerciales - Montreal, HEC, Quebec, Canadá, Tese de Doutorado.
- Batista-dos-Santos, A.C. (2005). *Crítica das representações de Organização e Administração de um grupo de proprietários-gerentes de micro e pequenas indústrias e de um grupo de docentes de Administração*. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual do Ceará, Ceará, Fortaleza.
- Batista-dos-Santos, A.C.; Alloufa, J.M.L. (2009). *Administração e Teoria Crítica: Epistemologia e Metodologia para as Pesquisas Críticas em Administração*. IN: Anais do II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Curitiba.
- Batista-dos-Santos, A.C.; Alloufa, J.M.L.; Nepomuceno, L.H. (2010). Epistemologia e Metodologia Para as Pesquisas Críticas em Administração: leituras aproximadas de Horkheimer e Adorno. In: *RAE Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 50(3), 312-324.
- Bourdieu, P. (1997). *A Miséria do Mundo*. Petrópolis: Vozes.

- Demo, P. (1990). Dialética e qualidade política. In: HAGUETTE et all. *Dialética Hoje*. Petrópolis: Vozes.
- Faria, J. H. (2004). *Economia política do poder: fundamentos*. v. 1. Curitiba: Juruá.
- Faria, J. H. (org.) *Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007
- Faria, J. H. (2015). Epistemologia Crítica do Conceito e Momentos da Pesquisa: uma proposição para os Estudos Organizacionais. *RAM Revista de Administração Mackenzie*. 16(5), 15-40.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Ed. RECORD.
- Horkheimer, M. (2002). *Eclipse da Razão*. São Paulo: Centauro.
- Jovchelovitch, S.; Bauer, M. W. (2004). Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Kramer, S. (2001). Linguagem e História. In: FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria (Orgs.). *Teoria e educação no labirinto do capital*. Petrópolis: Vozes.
- Lavie, J. (2001). *O amor é o crime perfeito*. São Paulo: Martins Fontes.
- Mills, C.W. (2008). *Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.
- Minayo, M. C. S. (2000). *O desafio do conhecimento*. Pesquisa Qualitativa em Saúde. São Paulo: Hucitec.
- Richardson, R. J. et alli. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Santos, B. S. (2004). *Um discurso sobre as ciências*. 2. ed. São Paulo: Cortez.
- Vilela, R. A. T.; Napoles, J. N. (2008). *A pesquisa sociológica "Hermenêutica Objetiva": novas perspectivas para a análise da realidade educacional e de práticas pedagógicas*. 31ª Reunião da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. Caxambu, MG. Disponível em: <http://31reuniao.anped.org.br/1trabalho/GT14-4741--Int.pdf>.
- Vilela, R. (2009). *A presença da Teoria Crítica no debate e na pesquisa educacional no Brasil e na Alemanha no período de 1995 à atualidade*. Belo Horizonte: CNPQ (Relatório de Pesquisa).

